



THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :
Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole)

Présentée et soutenue par :

CHARFI Alya

Le : 18 décembre 2012

Titre :

**L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et
utilité théorique et pratique**

École doctorale et spécialité : ED SG - Stratégie

Unité de recherche : Centre de Recherche en Management

Directeurs de Thèse :

FERNEZ-WALCH Sandrine, Maître de Conférences HDR, Université Toulouse 1 Capitole, France
&

CHAABOUNI Jamil, Professeur des Universités, Université de Sfax, Tunisie

Rapporteurs :

INGHAM Marc, Professeur des Universités, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France

MEZGHANI Lassaâd, Professeur des Universités, Université de Sfax, Tunisie

Autre membre du jury :

CHARREIRE PETIT Sandra, Professeur des Universités, Université Paris-Sud, France

L'Université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat.

A la mémoire de mon père.

Tu serais tellement fier de me voir réaliser ton rêve.

A ma tendre mère

A ma fille adorée, mon mari et mon frère

A ma belle famille et à tous mes amis

REMERCIEMENTS

Je remercie du fond de mon cœur Mme Sandrine FERNET-WALCH qui a cru en moi et qui m'a poussé à relever tous les défis que je trouvais difficiles. Sa présence continue et sa grande générosité m'ont ouvert bien des portes.

Je suis également très reconnaissante vis-à-vis de Mr. Jamil CHAABOUNI qui m'a accompagnée tout le long de ces années et qui a toujours veillé sur le raffinement de ce travail à travers ses remarques et ses critiques enrichissantes.

Je remercie aussi les honorables membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail de recherche.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Mr. Vincent BOUTHORS, PDG de JALMAS¹, Mr. Francis CARLA, Directeur Technique et Projets au sein de TOUSAIR et Mr. Bacem JALLOULI, PDG de TENDANCE, qui m'ont généreusement accueillie au sein de leurs entreprises et m'ont fourni toutes les conditions nécessaires à la réussite de ma recherche empirique.

Mes remerciements ne seraient pas complets sans mentionner tous les membres de l'Unité de Recherche en Gestion des Entreprises de Sfax pour leurs conseils, leur compassion et leurs encouragements continus. Je voudrais en citer particulièrement Mr. Lassaâd MEZGHANI et Mr. Karim MEZGHANI qui n'ont jamais épargné d'effort pour me remettre sur la bonne voie, surtout pendant les moments de doute.

¹ Le nom des entreprises est fictif pour le respect des règles de confidentialité.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
LISTE DES FIGURES	6
LISTE DES TABLEAUX	6
INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE 1. LE SAVOIR : DEFINITIONS ET ENJEUX POUR LE MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE	17
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	18
1 ECLAIRAGE HISTORIQUE SUR LE « SAVOIR »	19
1.1 <i>Emergence du mot « savoir » : les précurseurs</i>	19
1.2 <i>Modèles et théories sous-jacents aux théories traitant du savoir</i>	21
1.2.1 La théorie du traitement de l'information organisationnelle	27
1.2.2 La théorie de la dépendance des ressources	28
1.2.3 La théorie des ressources.....	28
1.3 <i>Présentation et analyse des principales théories traitant du « savoir »</i>	29
1.3.1 Présentation des théories traitant du savoir	30
1.3.2 Analyse comparative des quatre théories sous l'angle du savoir.....	31
2 SAVOIR VERSUS CONNAISSANCE, COMPETENCE ET INFORMATION.....	32
2.1 <i>Le savoir est un ensemble d'informations structurées et interprétées</i>	33
2.2 <i>Le savoir englobe la connaissance et n'implique pas un processeur humain</i>	35
2.3 <i>Le savoir est une composante de la compétence</i>	36
3 LE CONCEPT DE SAVOIR : DEFINITIONS ET TYPOLOGIES	37
3.1 <i>Définition retenue</i>	37
3.2 <i>Typologies du savoir</i>	37
3.2.1 Savoir explicite/savoir tacite	38
3.2.2 Savoir tangible/savoir intangible.....	39
3.2.3 Savoir individuel/savoir collectif	40
3.2.4 Savoir propositionnel/savoir prescriptif	40
4 SAVOIR ET ORGANISATION	41
4.1 <i>Concept de savoir organisationnel</i>	42
4.2 <i>Portée stratégique du savoir pour l'organisation</i>	42
4.3 <i>Interaction entre savoir tacite et savoir explicite</i>	45
4.4 <i>Définition de l'apprentissage organisationnel</i>	46
4.4.1 Définitions de l'apprentissage organisationnel.....	46
4.4.2 Différentes formes d'apprentissage organisationnel.....	48
CONCLUSION DU CHAPITRE	49
CHAPITRE 2. PROPOSITION D'UN MODELE D'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR	51
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	52
1 APPORT DU MODELE ORGANISATIONNEL DE DRUCKER (1988).....	53
1.1 <i>“The Coming of the New Organization”, Drucker (1988)</i>	53
1.2 <i>Cadre d'émergence du modèle de Drucker</i>	55
1.2.1 Importance accordée à l'individu et au groupe.....	55
1.2.2 Intérêt accordé au savoir et prépondérance des spécialistes	56
1.2.3 Impact du développement des TIC sur la structure de l'entreprise et le processus décisionnel.....	57
1.2.4 Importance de l'information, de sa définition et de sa remontée organisée.....	58

1.3	<i>Limites du modèle de l'organisation fondée sur l'information</i>	59
2	PROPOSITION D'UN MODELE D'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR	60
2.1	<i>Conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir</i>	60
2.1.1	Emergence d'une nouvelle catégorie professionnelle : les travailleurs du savoir	61
2.1.2	Prépondérance de l'innovation comme facteur clé de succès	63
2.1.3	Développement des TIC	65
2.2	<i>Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir</i>	67
2.2.1	Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique	68
2.2.2	Structure hiérarchique plate	70
2.2.3	Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	72
2.2.4	Existence de processus de gestion du savoir	76
2.2.5	Exploitation des informations internes et externes	85
2.2.6	Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	87
2.2.7	Synthèse : tentative de définition d'une organisation fondée sur le savoir	89
	CONCLUSION DU CHAPITRE : LE MODELE DE RECHERCHE	89
	CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	92
	INTRODUCTION DU CHAPITRE	93
1	ELABORATION D'UN MODELE OPERATIONNEL	93
1.1	<i>Opérationnalisation des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir</i>	94
1.1.1	Concept du savoir	94
1.1.2	Valorisation stratégique du savoir	94
1.1.3	Structure hiérarchique plate	95
1.1.4	Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	95
1.1.5	Existence de processus de gestion de savoir	95
1.1.6	Exploitation des informations externes et internes	97
1.1.7	Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	98
1.2	<i>Opérationnalisation des conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir</i>	98
1.2.1	Emergence d'une nouvelle catégorie professionnelle : les travailleurs du savoir	99
1.2.2	Développement des TIC	99
1.2.3	Nécessité d'innover	99
1.3	<i>Le modèle opérationnel</i>	100
2	CHOIX METHODOLOGIQUES POUR LA RECHERCHE EMPRIRIQUE	103
2.1	<i>Démarche qualitative par étude de cas</i>	103
2.2	<i>Recueil des données</i>	105
2.2.1	Analyse documentaire	105
2.2.2	Entretiens semi directifs	106
2.2.2.1	Guide d'entretien	106
2.2.2.2	Déroulement des entretiens	107
2.2.3	Observation passive (non participante)	108
2.3	<i>Structuration des données</i>	109
2.3.1	Journal de la recherche	109
2.3.2	Fiches de synthèse	109
2.3.3	Dictionnaire des thèmes	110
2.4	<i>Analyse de contenu</i>	110
2.5	<i>Conditions d'accès aux entreprises</i>	111
2.6	<i>Choix des entreprises</i>	112
2.6.1	Croisement des conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir	113
2.6.1.1	Secteurs faisant appel aux travailleurs du savoir	113
2.6.1.2	Secteurs utilisant massivement les TIC	116
2.6.1.3	Secteurs innovants	118
2.6.2	Choix de deux entreprises françaises pour la confrontation du modèle à la réalité du terrain	122
2.6.2.1	Première entreprise française	122
2.6.2.1.1	Présentation de l'entreprise	122
2.6.2.1.2	Personnes interviewées	126
2.6.2.2	Deuxième entreprise française	126

2.6.2.2.1	Présentation de l'entreprise	126
2.6.2.2.2	Personnes interviewées	130
2.6.3	Choix de l'entreprise tunisienne pour la contextualisation du modèle	130
2.6.3.1	Présentation de l'entreprise.....	130
2.6.3.2	Personnes interviewées	134
CONCLUSION DU CHAPITRE		135
CHAPITRE 4 : SOUMISSION DU MODELE A L'EPREUVE DU TERRAIN.....		137
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....		138
1	RESULTATS DE L'ETUDE MENEE AU SEIN DE L'ENTREPRISE JALMAS.....	138
1.1	<i>Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme outil d'aide à la description du mode de fonctionnement de l'entreprise</i>	<i>139</i>
1.1.1	Les caractéristiques présentes chez l'entreprise JALMAS.....	140
1.1.1.1	Structure organisationnelle : plate, organisée en projets.....	140
1.1.1.2	Existence de processus de gestion de savoir	140
1.1.1.3	Utilisation des TIC pour l'exploitation des informations internes et externes	142
1.1.2	Des caractéristiques de l'entreprise JALMAS n'ayant pas été rattachées à l'organisation fondée sur le savoir.....	144
1.1.2.1	L'équipe de JALMAS partage un langage commun	144
1.1.2.2	Une organisation de bureaux en « open space » pour une meilleure communication et échange du savoir.....	145
1.1.2.3	Style de direction adopté par l'entreprise JALMAS : le management participatif.....	145
1.2	<i>Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme outil d'aide au diagnostic axé sur la valorisation du savoir</i>	<i>146</i>
1.2.1	L'intégration du logiciel entrave-t-elle la valorisation du savoir de l'entreprise ?	146
1.2.2	Le processus de « veille » doit-il être focalisé seulement sur les aspects technologiques ?	147
1.2.3	Quel rôle des projets dans la capitalisation du savoir au sein de l'entreprise ?	148
1.2.4	L'entreprise veille-t-elle assez sur la protection de son savoir ?	149
1.3	<i>Conclusion de l'étude menée au sein de l'entreprise JALMAS.....</i>	<i>150</i>
2	RESULTATS DE L'ETUDE MENEE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOUSAIR	151
2.1	<i>Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme outil d'aide à la description du mode de fonctionnement de l'entreprise</i>	<i>151</i>
2.1.1	Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir présente chez TOUSAIR	152
2.1.1.1	L'entreprise est organisée en processus récurrents et non récurrents.....	152
2.1.1.2	L'entreprise conduit un processus de gestion de savoir et mène des activités de veille.....	155
2.1.1.3	Le savoir constitue une ressource stratégique pour l'entreprise.....	162
2.1.1.4	L'entreprise maîtrise les TIC au service de la valorisation du savoir	163
2.1.2	La différence entre l'organisation fondée sur le savoir et celle de l'entreprise TOUSAIR :	164
2.1.3	Une caractéristique de l'entreprise TOUSAIR ne figurant pas dans le modèle opérationnel : processus participatif « restreint » de prise de décision.....	165
2.2	<i>Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme outil d'aide au diagnostic axé sur la valorisation du savoir</i>	<i>166</i>
2.2.1	Des différences dans l'énoncé des chiffres par les interviewés	167
2.2.2	Différentes méthodologies rattachées aux projets	168
2.2.3	Des efforts insuffisants pour protéger le savoir	170
2.2.4	Un <i>leadership</i> autocratique en dehors de « l'exercice marketing technologique'	171
2.2.5	Une activité de veille informelle, pas assez développée et n'obéissant pas à une méthodologie bien définie	172
2.3	<i>Conclusion de l'étude menée au sein de l'entreprise TOUSAIR</i>	<i>173</i>
CONCLUSION DU CHAPITRE		174
CHAPITRE 5 : APPORT DES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR POUR UNE ENTREPRISE TUNISIENNE		176
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....		177
1	LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA DESCRIPTION	178
1.1.1	Structure hiérarchique plate	178
1.1.2	Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	179

1.1.3	Le savoir et la gestion du savoir ne constituant pas une ressource stratégique.....	181
1.1.4	Plus d'intérêt pour les informations entrantes que pour celles créées en interne.....	184
1.1.5	TENDANCE investit dans les TIC et le réseautage externe.....	186
2	LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC	
	AXE SUR LA VALORISATION DU SAVOIR	188
2.1.1	Des différences dans l'énoncé des chiffres par les interviewés	188
2.1.2	Absence de veille concurrentielle.....	189
2.1.3	Externalisation de métiers porteurs de valeur.....	189
2.1.4	Manque de méthodologie, d'informatisation et de formalisme	190
2.1.5	Tendance vers la rétention de l'information comme entrave à la diffusion intra organisationnelle du savoir	191
2.1.5.1	Mécanismes mis en œuvre pour la circulation de l'information	191
2.1.5.2	Accès limité à l'information	192
3	LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA REFLEXION POUR LA VALORISATION DU SAVOIR	194
3.1	<i>Quelle importance aujourd'hui du savoir dans la stratégie de l'entreprise TENDANCE ?</i>	194
3.1.1	Le savoir est-il valorisé au sein de l'entreprise TENDANCE ?	194
3.1.2	L'avantage stratégique de l'entreprise TENDANCE repose-t-il sur la valorisation du savoir ?.....	196
3.1.3	Conclusion : le savoir ne constitue pas pour l'entreprise TENDANCE une ressource d'ordre stratégique	197
3.2	<i>Que pourrait apporter une organisation fondée sur le savoir à l'entreprise TENDANCE ?.....</i>	198
3.2.1	Quel pourrait être le rôle du savoir dans la création de l'avantage stratégique pour TENDANCE ?	199
3.2.1.1	Recrutement de personnes porteuses de savoir vs capitalisation des savoirs manuels.....	199
3.2.1.2	Meilleure diffusion intra organisationnelle du savoir	200
3.2.1.3	Davantage de formalisme et d'informatisation	201
3.2.1.4	Internalisation des activités de traitement des tissus.....	202
3.2.2	Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme outil d'aide à la valorisation du savoir de l'entreprise TENDANCE	203
	CONCLUSION DU CHAPITRE	204
	CHAPITRE 6 : SYNTHESE ET DISCUSSION	207
	INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	208
1	LE MODELE COMME OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC	208
1.1	<i>Discussion des caractéristiques organisationnelles développées dans la littérature.....</i>	209
1.1.1	Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique.....	210
1.1.2	Rôle de l'aplatissement de la hiérarchie dans la valorisation du savoir.....	212
1.1.3	Impact de l'organisation des activités en processus du type projet sur la valorisation du savoir.....	213
1.1.4	Existence de processus de gestion de savoir	214
1.1.5	Rôle de l'exploitation des informations internes et externes dans la valorisation du savoir.....	217
1.1.6	Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	221
1.2	<i>Discussion des éléments relevés du terrain.....</i>	222
1.2.1	réseautage externe et valorisation du savoir	222
1.2.2	De nouveaux dispositifs pour la diffusion intra organisationnelle du savoir	223
1.2.2.1	Deux préalables au partage du savoir : partage d'un langage commun et agencement des locaux en open space	224
1.2.2.2	Une nouvelle pratique de partage du savoir : adoption d'un style de leadership participatif.....	226
1.3	<i>Quid des conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir ?</i>	227
1.4	<i>Synthèse.....</i>	229
2	REVISION DU MODELE DE RECHERCHE ET DU MODELE OPERATIONNEL	230
2.1	<i>Révision du modèle théorique de recherche.....</i>	233
2.2	<i>Révision du modèle opérationnel.....</i>	233
3	DISCUSSION DU MODELE PRIS DANS SA GLOBALITE.....	234
3.1	<i>Importance de l'implication de la direction générale dans la mise en œuvre de l'organisation fondée sur le savoir.....</i>	234

3.2	<i>Interconnexion et complémentarité de certaines caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir.....</i>	235
3.3	<i>Modèle pluridisciplinaire vs Framework.....</i>	238
4	CONCLUSION DU CHAPITRE	240
	CONCLUSION GENERALE	242
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	249
	ANNEXE.....	265
	ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN	266

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche de la recherche.....	14
Figure 2 : Différentes formes et degrés de compétence (inspiré de Durand, 2006)	32
Figure 3 : Processus de construction du savoir (adapté de Louadi, 2005)	34
Figure 4 : Processus inversé de construction du savoir, adaptée de Tuomi (1999).....	34
Figure 5 : Le cycle de vie du savoir (inspiré de Ballay, 1997).....	39
Figure 6 : Schématisation du modèle de l'Organisation Fondée sur l'Information, d'après Drucker (1988)	55
Figure 7 : Structure de projets, Gélénier (1997)	74
Figure 8 : Modèle de recherche de l'Organisation Fondée sur le Savoir (OFS)	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des théories et modèles sous-jacents aux théories traitant du savoir.....	22
Tableau 2 : Modèle SECI, Nonaka et Takeuchi (1995)	45
Tableau 3 : Taxonomie de Winter (1982)	68
Tableau 4 : Gestion de projets (COMPETECE, 2000).....	75
Tableau 5 : Modèle opérationnel.....	100
Tableau 6 : Extrait de « L'utilisation des principaux outils des TIC par les entreprises, selon les secteurs industriels »	117
Tableau 7 : Extrait de « Équipement en TIC par secteur d'activité »	117
Tableau 8 : Innovation technologique dans les secteurs (extrait de François et Favre, 1998)	118
Tableau 9 : Analyse croisée axes/secteurs	121
Tableau 10 : Confrontation des caractéristiques organisationnelles de JALMAS à celles de l'organisation fondée sur le savoir	139
Tableau 11 : Confrontation des caractéristiques organisationnelles de TOUSAIR à celles de l'organisation fondée sur le savoir	152
Tableau 12 : Dispositifs organisationnels pour gérer le savoir	155
Tableau 13 : Niveaux hiérarchiques par département	165
Tableau 14 : Confrontation des caractéristiques organisationnelles de TENDANCE à celles de l'organisation fondée sur le savoir	178
Tableau 15 : Caractéristiques relevées de la littérature	210
Tableau 16 : Révision du modèle de recherche présentant les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir.....	230
Tableau 17 : Modèle opérationnel révisé	230
Tableau 18 : Complémentarité entre les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir	237

INTRODUCTION GENERALE

A partir des années 70, plusieurs chercheurs tentent d'expliquer la performance des firmes. Dans son modèle d'analyse de la performance des organisations industrielles, Scherer (1970) explique que la structure du marché agit, selon une logique déterministe, sur le comportement des firmes qui, ensuite va conditionner leur performance. Porter (1979) s'insère également dans cette vision déterministe en expliquant que l'entreprise subit l'influence de cinq forces exercées par le marché qui vont déterminer sa position concurrentielle. Quelques années plus tard, les chercheurs réalisent que la performance des entreprises ne s'explique pas uniquement par la structure du marché et qu'elle est réalisée grâce à une stratégie volontariste de valorisation des facteurs organisationnels des firmes. Dans ce sens, Porter (1986) parle de la chaîne de valeur composée des activités complexes de l'organisation qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

Toujours dans cette logique volontariste de valorisation des acquis de l'entreprise, se développe, sur la base des travaux de Penrose (1959), la théorie des ressources (Wernelfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991) qui modélise l'entreprise comme un ensemble de ressources financières, humaines, matérielles, etc. Les fondateurs de cette théorie pensent que l'entreprise se distingue sur son marché par la valorisation de ses ressources.

La théorie évolutionniste focalise sur les ressources technologiques de l'entreprise et considère la valorisation du changement technique comme source d'avantage concurrentiel pour les firmes. Cette théorie souligne l'importance des routines tacites dans l'atteinte de la performance globale, ainsi que dans le traçage de la trajectoire technologique (Nelson et Winter, 1982 ; Pavitt, 1990).

Cohen et Levinthal (1990) dans leur théorie des capacités d'absorption et Drucker (1988, 1999a, 2001) dans son modèle de l'organisation fondée sur l'information s'intéressent plutôt à l'information. Cette dernière est placée au premier rang des ressources de l'entreprise et considérée comme une source majeure de performance et de compétitivité. L'entreprise est ainsi schématisée comme un système ouvert à son environnement. Elle est exposée à une grande quantité d'informations et sa capacité à absorber, traiter et valoriser les informations qui lui sont pertinentes, conditionne sa compétitivité.

D'autres auteurs se centrent sur le savoir et le considèrent comme une ressource stratégique pour l'organisation, créatrice de valeur et source d'un avantage concurrentiel durable (Grant, 1991, 1996). Drucker (1988, 1999b, 1999c, 2001) souligne l'importance d'une nouvelle catégorie de travailleurs qu'il appelle « travailleurs du savoir ». Ceci implique le

développement de postes de travail à haute teneur en savoir, au détriment du travail manuel simple et routinier. Handy (1989) met l'accent sur les « travailleurs intellectuels » qui mobilisent un grand potentiel de savoir et qu'il distingue des travailleurs manuels. Senge (1990) développe le concept « d'organisation apprenante ». Il s'agit, selon Garvin (1993), d'une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances. Grant (1996) enfin, définit l'entreprise comme un « lieu d'intégration des savoirs spécifiques de chacun ».

Depuis les travaux fondateurs, le concept de savoir continue à faire couler de l'encre. De nombreux chercheurs tentent, en effet, d'expliquer la performance par la valorisation du savoir. Parmi les travaux les plus récents, Haas et Hansen (2007) établissent le lien entre le partage du savoir et la productivité de l'entreprise. Ils montrent que le partage d'un savoir codifié sous forme de documents électroniques engendre des gains en temps d'exécution des différentes tâches. De même, le partage de conseils entre les employés favorise l'amélioration des compétences et de la qualité du travail accompli. Teece (2007) s'intéresse aux capacités dynamiques qui participent à la création, au déploiement et la protection des actifs intangibles tels que le savoir et ce, dans le but d'assurer la performance durable de l'entreprise. Les capacités dynamiques reposent selon l'auteur sur les compétences distinctives, les processus, les procédures, les structures organisationnelles, les règles de décisions et les disciplines. Kabanoff et Brown (2008) reprennent l'idée selon laquelle la capitalisation du savoir améliore la performance de l'entreprise. Williams (2007) montre, quant à lui, que la diffusion intra organisationnelle du savoir favorise la flexibilité et la réactivité de l'entreprise. Un dernier exemple est celui de Picker et al. (2009) qui soulignent l'importance de la gestion du savoir pour l'entreprise et en proposent quelques facteurs de succès tels que l'implication de la direction ou l'existence d'une infrastructure basée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Ces travaux plus récents sur le savoir établissent donc un lien entre le savoir et la performance de l'entreprise. Ils suggèrent qu'une entreprise peut, par une valorisation de son savoir, acquérir ou renforcer un avantage concurrentiel. Toutefois, la mise en valeur du savoir de l'entreprise a souvent été abordée par la littérature à travers deux notions : celle de la « valorisation » et celle de la « capitalisation » du savoir. Veybel et Prieur (2003) définissent la « valorisation du savoir » comme la mobilisation et la consolidation des savoirs organisationnels en normes, procédures, méthodologies, etc., augmentées par les savoirs déclinés selon le métier ou le projet, selon qu'on raisonne en termes de département

fonctionnel ou de groupe de projet. Cependant, la conversion du savoir en normes, procédures, etc., est désignée par Prax (2002) par la notion de « capitalisation » du savoir qui renvoie, selon cet auteur, à « un travail humain qui consiste à collecter, filtrer, trier et indexer des documents, informations, dans le but de les rendre référentiels ». La consolidation du savoir dans des supports formels est aussi désignée par Bück (1999) par la notion de « capitalisation » du savoir qu'il résume dans l'adaptation et l'optimisation de l'existant, l'établissement d'une base documentaire individuelle à chacun des membres de l'entreprise et l'organisation d'un système de conservation et de diffusion du savoir.

Les termes « valorisation » et « capitalisation » sembleraient avoir la même signification. Dans la présente recherche, nous alignant à Veybel et Prieur (2003), nous privilégierons le terme « valorisation du savoir », car il nous paraît être plus à même de mettre en lumière la notion de « valeur » du savoir. Nous définissons la valorisation du savoir comme « la capacité d'une entreprise à reconnaître son potentiel de savoir, à le codifier et à l'accumuler (capitalisation) »¹.

Mais comment valoriser le savoir pour pouvoir le transformer en un avantage concurrentiel ? Quels moyens de gestion, quel modèle d'organisation, une entreprise peut-elle mettre en place pour pouvoir transformer son (ses) savoir(s) en un avantage concurrentiel ?

La théorie du savoir (Conner, 1991; Barney, 1991; Kogut et Zander, 1992; Drucker, 1999b; Grant, 1996) propose de dégager du savoir un avantage stratégique en assurant sa non imitativité, sa non substituabilité, sa rareté et sa teneur en valeur. Elle propose pour cela de veiller à assurer la propriété intellectuelle. La théorie de la création du savoir organisationnel (Nonaka, 1994) stipule que la création de ce dernier, qu'elle considère comme source d'avantage stratégique pour l'entreprise, peut être favorisée par une mise en interaction entre savoir tacite et savoir explicite. L'interaction est assurée grâce à différents mécanismes tels que l'observation, l'imitation, l'apprentissage, le dialogue, l'échange et l'interaction entres individus. Elle est aussi facilitée par le recours à divers supports tels que les documents, les manuels, les procédures et les systèmes d'information.

Quand certains auteurs établissent le lien entre la valorisation du savoir et la structure de l'entreprise à travers, par exemple, l'aplatissement de la hiérarchie (Drucker, 1988 ; Reix, 1998 ; Huber, 1990 et Pinsonneault, 1992) et l'organisation des activités en processus (Bourgeon et Tarondeau, 2000 ; Nonaka, 1994 ; Koskinen et al., 2003 ; D'Armagnac, 2004),

¹Cette idée a été développée dans le cadre d'une communication présentée à la 20^{ème} Conférence de l'AIMS, 7-9 juin 2011, Nantes.

d'autres auteurs mettent plutôt l'accent sur le rôle de dispositifs d'ordre managérial comme par exemple l'adoption d'une politique de gestion de savoir (Alavi et Leidner, 1999b ; Mbengue, 2004).

Toutefois, chacun de ces travaux relie la valorisation du savoir à un seul facteur de l'organisation débouchant ainsi sur des modèles uni factoriels de valorisation de savoir en vue d'en dégager un avantage concurrentiel. De plus, la littérature ne donne pas de consensus sur le nombre et la nature des facteurs en faveur de la valorisation du savoir. Enfin, dans leurs travaux, les auteurs ne donnent pas de définition claire de ce qu'on pourrait appeler « une organisation fondée sur le savoir ». D'où la question à laquelle la présente recherche se propose de répondre : peut-on élaborer un modèle qui permette de caractériser une organisation fondée sur le savoir et qui puisse aider les gestionnaires à valoriser les savoirs de l'entreprise ? L'ambition de cette thèse est d'intégrer plusieurs approches pour tenter de caractériser une organisation qui se veut fondée sur le savoir et ce, en raisonnant par analogie par référence au modèle de l'organisation fondée sur l'information élaboré par Drucker (1988).

Cette question de recherche est appuyée par une revue de la littérature décrivant le management méditerranéen, auquel Orsoni et Pérez (2006) rattachent quelques faiblesses : « le style de direction est plutôt autocratique et fortement hiérarchisé ; les procédures de gestion restent généralement bureaucratiques, et les méthodes de planification peu développées. Les promotions sont plus souvent attribuées en fonction du statut social, des relations et de l'ancienneté, qu'à partir de l'évaluation des performances ». Bien que les entreprises de la région méditerranéenne dénotent d'une forte tendance vers l'entrepreneuriat (Marchesnay et al. 2006), et vers l'adhésion numérique, des études ont montré que le fossé numérique entre les deux rives de la méditerranéenne s'explique surtout par un manque d'usage des TIC, qui est directement lié aux fonctions du management.

Les entreprises tunisiennes évoluent aussi dans ce contexte. Un rapide tour d'horizon permet d'en relever quelques caractéristiques :

- Plusieurs auteurs se sont penchés sur la structure hiérarchique de l'entreprise tunisienne qui emprunte plutôt une forme fonctionnelle pyramidale (Gassara, 1999 ; Bejjar, 2005). Malgré l'introduction des TIC et la vulgarisation de leur usage, les entreprises continuent à maintenir des structures hiérarchiques verticales à plusieurs niveaux, en modifiant juste le contenu des fonctions des directeurs intermédiaires (Ben Fadhel, 2002 ; Bradei et Chaabouni, 2004 ; Bouaziz et Chaabouni, 2004). Toumi (1998) ajoute que les entreprises

tunisiennes évoluent selon une logique de postes et de hiérarchie verticale et que la notion d'équipes transversales est peu développée ;

- Dhaoui (1996) stipule que le style de commandement dans les entreprises tunisiennes est largement autocratique et qu'une faible proportion d'entre elles associe le personnel à la fixation de la stratégie et la communique aux associés et au personnel cadre.

Toutefois, il existe au sein des entreprises tunisiennes un potentiel d'apprentissage assez important (Chaabouni, 1996). L'auteur précise que les responsables des entreprises tunisiennes qu'il a visitées « élaborent un modèle mental qui leur permet de formaliser l'expérience et d'aboutir à des prévisions plus fiables. Ceci dénote une capacité d'apprentissage et d'adaptation relativement élevée ». Cette idée est aussi appuyée par Tebourbi (2005) qui a observé dans les entreprises tunisiennes un grand potentiel d'apprentissage. L'auteur a détecté la présence de mécanismes d'interaction intra organisationnelle tels que l'observation, l'imitation et les réunions, en plus de l'intérêt majeur accordé à la codification du savoir et à sa formalisation.

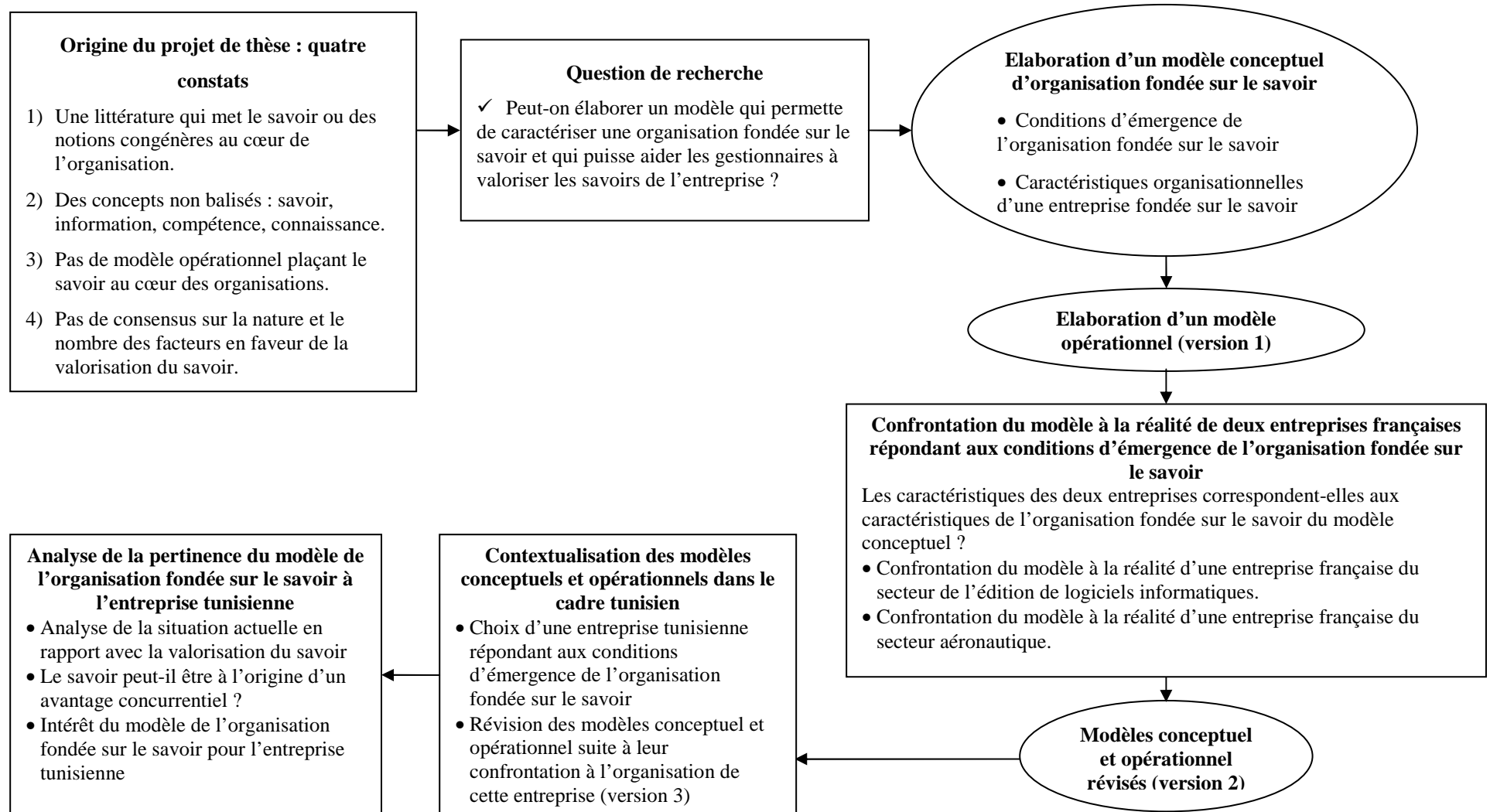
De plus, malgré la présence d'importantes initiatives de recherche et développement et d'engagement de réflexions stratégiques relatives aux innovations technologiques et de produit (Chaabouni, 1996), les changements organisationnels qui devraient suivre (tels que le travail en groupe) sont souvent absents par crainte de « bousculer une gestion centralisée » aux termes de Zghal (1998).

Cet état des lieux concernant les entreprises tunisiennes laisse apparaître d'importantes initiatives vers l'apprentissage organisationnel, la valorisation du savoir et la promotion de la recherche et de l'innovation. Cependant, ces initiatives semblent freinées par un mode de gestion et de fonctionnement organisationnel entravant la capitalisation des savoirs et leur valorisation. Pour cela, l'objectif de cette thèse est de soumettre notre modèle d'organisation fondée sur le savoir à l'épreuve du terrain tunisien et de répondre aux questions suivantes : quelle est la place aujourd'hui du savoir dans les entreprises tunisiennes ? Existe-t-il des entreprises tunisiennes qui ont mis le savoir au cœur de leur stratégie ? Est-il possible, pour une entreprise tunisienne qui ne l'aurait pas encore fait, d'utiliser le savoir comme source d'avantage concurrentiel ? Le développement de l'entreprise tunisienne passe-t-il nécessairement par une meilleure gestion du savoir ? Que peut apporter une organisation fondée sur le savoir à l'entreprise tunisienne en termes de performance et de compétitivité ?

Pour pouvoir répondre à cette problématique, la démarche est constituée de plusieurs étapes telles que décrites dans la figure 1 ci-dessous. La première étape consiste à mener une revue de la littérature qui met le savoir ou des notions congénères comme l'information, la compétence et la connaissance, au cœur des organisations. Le constat qui en découle indique l'absence de modèle opérationnel d'organisation fondée sur le concept de savoir. De ce constat, la question de la présente recherche porte sur la possibilité d'élaborer un modèle qui permette de caractériser une organisation fondée sur le savoir et qui puisse aider les gestionnaires à valoriser les savoirs de l'entreprise.

L'étape suivante consiste à élaborer un modèle multifactoriel d'organisation fondée sur le savoir en indiquant les conditions de son émergence et les caractéristiques que nous rattachons à ce que nous appelons « une entreprise fondée sur le savoir ». Après la traduction de ce modèle en un modèle opérationnel pouvant être confronté à la réalité des entreprises, ce dernier est d'abord soumis à l'épreuve du terrain dans deux entreprises françaises répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir et réputées pour avoir centré leurs stratégies autour de la valorisation de leurs savoirs. Les modèles théorique et opérationnel, révisés suite à ces deux études de cas, sont ensuite confrontés à la réalité d'une entreprise tunisienne évoluant aussi dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir. À côté du rôle d'outil de diagnostic joué par le modèle au sein des deux études de cas françaises et de celle tunisienne, ce dernier joue, en dernière étape de la démarche, le rôle d'analyse de la situation actuelle en rapport avec la valorisation du savoir au sein de l'entreprise tunisienne. Après l'établissement de cet état des lieux, cette recherche est focalisée sur l'intérêt de notre modèle de recherche pour les gestionnaires tunisiens en mettant en exergue ses implications managériales et les recommandations qui peuvent en découler en vue d'une meilleure valorisation du savoir pour en faire un avantage concurrentiel.

Figure 1 : Démarche de la recherche



La démarche décrite dans la figure 1 ci-dessus est traduite dans six chapitres. Nous abordons dans le premier chapitre le concept de savoir à travers une analyse des modèles et théories traitant de ce concept. Le travail conceptuel consiste aussi à distinguer le savoir d'autres concepts congénères et d'en définir une typologie. Le chapitre traite aussi de l'importance du savoir pour les organisations et de son rôle dans l'atteinte de la performance et dans la création de l'avantage stratégique.

Le deuxième chapitre est consacré à l'élaboration d'un modèle théorique de l'organisation fondée sur le savoir. Le modèle décrit aussi bien les caractéristiques que nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir, que les conditions de son émergence. L'organisation fondée sur le savoir émerge en réponse à trois conditions : l'émergence d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs du savoir », le développement des TIC et la nécessité d'innover. Le travail conceptuel débouche sur sept caractéristiques :

- Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique ;
- Structure hiérarchique plate ;
- Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes ;
- Mise en place d'un processus de gestion du savoir ;
- Exploitation des informations internes et externes ;
- Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir.

Le troisième chapitre décrit la méthodologie adoptée pour soumettre le modèle théorique de l'organisation fondée sur le savoir à l'épreuve du terrain. Il retrace la démarche suivie pour traduire le modèle théorique en des termes opérationnels pour pouvoir le confronter à la réalité des entreprises françaises, répondant aux conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir. Le choix est porté sur deux entreprises performantes dont la compétitivité repose, aujourd'hui, sur leurs savoirs : l'une dans le secteur de l'édition du logiciel, l'autre dans le secteur aéronautique. Une étude qualitative de type exploratoire est menée au sein de ces deux entreprises, à l'aide d'entretiens semi-directifs. Le modèle, ainsi présumé présent dans un cadre français, est ensuite confronté à la réalité d'une entreprise tunisienne.

Nous constatons, dans le quatrième chapitre, que le modèle de l'organisation fondée sur le savoir est apte à décrire le fonctionnement organisationnel de l'entreprise de l'édition de logiciels. L'organisation présente dans l'entreprise du secteur aéronautique est assez éloignée du modèle conceptuel de l'organisation fondée sur le savoir, mais ce dernier permet de relever

quelques faiblesses susceptibles d'entraver la valorisation du savoir. Le modèle, qui sert d'outil d'analyse, permet alors de proposer des recommandations incitant les gestionnaires à engager des actions pour mieux valoriser le savoir et profiter de sa portée stratégique pour l'entreprise.

Le protocole de recherche, révisé suite aux deux études de cas menées en France, est utilisé dans le cinquième chapitre pour confronter le modèle opérationnel à la réalité d'une entreprise tunisienne du secteur de la mode, répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir. L'organisation présente dans cette entreprise tunisienne est assez éloignée du modèle de recherche ayant servi, par ailleurs, à comprendre le fonctionnement organisationnel de l'entreprise et à en relever quelques insuffisances par rapport à la valorisation du savoir. Le modèle sert en dernier lieu comme base de réflexion quant à l'apport du modèle pour l'entreprise tunisienne visitée, et sur ce que le fait d'être une entreprise organisée autour du concept de savoir pourrait lui être avantageux en termes d'avantage et de compétitivité.

Le dernier chapitre enfin, est consacré à discuter les résultats obtenus de la recherche empirique et de les confronter aux travaux antécédents. La démarche consiste en trois étapes : dans la première, chaque variable du modèle est discutée suite aux résultats de sa soumission à l'épreuve du terrain. La deuxième étape consiste ensuite à mettre en lumière d'autres éléments relevés du terrain en soulignant leur rôle dans la valorisation du savoir et en les comparant à ce qui existe dans la littérature. La troisième étape est réservée à présenter et à discuter les versions actualisées du modèle théorique de la recherche et de celui opérationnel.

CHAPITRE 1.
LE SAVOIR : DEFINITIONS ET ENJEUX POUR
LE MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Le mot « savoir » est très ancien. Venu du mot latin « sapere » qui, depuis la fin du 7^{ème} siècle voulait dire « goûter, connaître », il est devenu « savir » au 9^{ème} siècle et « saveir » au 10^{ème} siècle (Robert, 1981). A l'époque du moyen âge, « le savoir » s'est approché du sens actuel qui lui est donné et on désignait par « une personne ayant du savoir » « une personne informée, sage ». Ce n'est qu'à l'époque contemporaine, vers le 19^{ème} siècle, que le savoir revêt son acceptation actuelle faisant référence au processus cognitif. Littré (1887) le définit comme « une connaissance acquise par l'étude ou par l'expérience ».

Plus tard, le « savoir » a fait son apparition dans les sciences économiques et de gestion avec les travaux de Barnard (1938) qui évoque les concepts de « savoir-faire » et de « connaissance comportementale ». Un autre auteur phare est Polanyi (1958) qui aborde le concept de « *Personal Knowledge* » pour désigner le savoir tacite, individuel sous forme de visions subjectives, intuitions et pressentiments ; et qui sert, selon Mostert et Snyman (2007), comme base de savoir statique et dynamique, ne pouvant être transféré sans d'importantes interactions sociales (Bounfour et Greffe, 2009).

Plusieurs théories ont émergé pendant la période 1970-1980 pour mettre l'accent sur d'autres concepts, tels que l'information, la ressource, la capacité, le pouvoir, la compétence, etc. A partir des années 80, le « savoir » a été repris par d'autres théories comme la théorie de la mémoire transactive (Wegner, 1986) ou la théorie de la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). Il a surtout connu de l'essor pendant les années 90 avec la théorie basée sur le savoir (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1988, 1999b ; Grant, 1996) et la théorie de la création du savoir organisationnel (Nonaka, 1994). Ces théories soulignent l'importance du savoir pour l'organisation et son rôle dans l'atteinte de la performance et dans la création de l'avantage stratégique. Toutefois, au fil de tous ces courants de pensée, le savoir a souvent été évoqué voisinant d'autres concepts proches tels que l'information, la connaissance, la compétence, etc.

De ce rapide tour d'horizon découlent deux constats. Selon le premier, la littérature n'offre pas de définition consensuelle au « savoir », d'où la nécessité d'apporter un éclairage sémantique sur cette notion en le séparant d'autres notions congénères, et en faisant la distinction entre savoir individuel et savoir collectif, voire organisationnel. Selon le second, la

littérature présente le savoir comme une ressource stratégique pour l'entreprise de nature à lui offrir de l'avantage et de la valeur.

S'appuyant, dans les deux premières sections, sur un cadre théorique qui mobilise les modèles et théories touchant de près ou de loin au « savoir », la troisième section vise à élucider ce concept pour en délimiter le contour et en présenter les différentes typologies. Dans la quatrième section sera mise en évidence l'importance du savoir pour l'entreprise, en mettant en lumière l'avantage stratégique qu'elle peut tirer de sa valorisation.

1 ECLAIRAGE HISTORIQUE SUR LE « SAVOIR »

Le « savoir » a été introduit dans les sciences économiques et de gestion au début du 20^{ème} siècle avec des travaux que l'on peut considérer comme fondateurs, dont notamment ceux de Barnard (1938), de Hayek (1945) et de Polanyi (1958 et 1967). A travers ces travaux, quelques concepts ont émergé tels que celui de « savoir faire » ou de « connaissance tacite » pour alimenter ensuite, et vers les années 70-80, un ensemble de théories qui se sont défilées en mettant l'accent sur différents concepts, et en proposant différentes descriptions de l'organisation et du rôle des individus qui l'occupent. Les concepts les plus souvent repris par ces théories sont l'information, la ressource, le pouvoir, la compétence et la valeur. Plus tard, et dans les années 80, les courants théoriques commencent à s'intéresser au « savoir » en l'intégrant dans la base de réflexion sur les échanges interpersonnels et intra organisationnels. Dans les années 90, le « savoir » est élevé au rang d'une ressource stratégique porteuse de valeur pour l'organisation.

Nous évoquerons dans un premier paragraphe les travaux précurseurs qui étaient les premiers à avoir introduit le « savoir » dans les sciences économiques et de gestion. Le deuxième paragraphe donne un éclairage sur les modèles et théories sous-jacents aux théories traitant du savoir. Ces dernières font l'objet du troisième paragraphe.

1.1 EMERGENCE DU MOT « SAVOIR » : LES PRECURSEURS

Vers le milieu du 20^{ème} siècle, des notions comme « savoir faire », « connaissance scientifique » et « connaissance tacite ». ont vu le jour à travers les travaux de trois auteurs essentiellement à savoir Chester Irving Barnard (1886-1961), Friedrich August Von Hayek (1899-1992) et Michaël Polanyi (1891-1976).

Dans son ouvrage intitulé « *The functions of the executives* » publié en 1938, Barnard développe plusieurs idées novatrices dont on cite, par exemple, la définition de l'organisation

comme un système de coopération des activités humaines, le rôle des incitations dans le rapport de l'individu à l'organisation, ou encore les relations d'autorité qui trouvent leur légitimité dans le consentement du subordonné. Cependant, la présente recherche s'intéresse à d'autres apports de Barnard (1938) susceptibles d'apporter un éclairage historique sur la genèse du mot « savoir ». Il s'agit en l'occurrence de l'introduction du concept de « savoir faire » que l'auteur appelle aussi « connaissance comportementale » et qui ne peut pas être formulé verbalement. Nous nous intéressons également à une autre idée de Barnard qui suppose que les leaders (cadres supérieurs) créent la culture organisationnelle « afin de maintenir la solidité du système de connaissances dans l'organisation et de gérer l'organisation comme un système coopératif » Nonaka et Takeuchi (1997).

Toutefois, en lisant l'ouvrage de Barnard (1938), on ne comprend pas si la « connaissance comportementale » relève du domaine de la science, de la technique, du savoir faire ou si le dit « comportement » reflète la totalité des connaissances détenues par la personne. De même, Barnard (1938) ne précise pas l'intérêt de détenir la « connaissance comportementale », ni son rôle dans les rapports intra ou inter organisationnels. Vient alors quelques années plus tard Hayek qui, dans son article intitulé « *The use of knowledge in society* » publié en 1945, met en lumière l'importance de la « connaissance scientifique » qu'il définit comme relative aux règles générales de la science. L'auteur explique aussi que cette connaissance procure à son détenteur un « avantage distinctif ». De ce fait, Hayek est considéré comme le premier chercheur ayant relié la connaissance à l'idée de l'obtention de l'avantage distinctif qui va, un demi-siècle plus tard, sous-tendre la théorie basée sur le savoir.

Néanmoins, Hayek (1945) pense que la connaissance « ne sera mise en profit que si la décision en est laissée à l'individu ou si elle est prise en collaboration avec lui ». Une dizaine d'années plus tard, Polanyi (1958) infirme cette hypothèse en expliquant que même si la personne décide de faire profiter quelqu'un d'autre de la totalité de son savoir, elle ne le pourra pas car une partie de son savoir demeure personnelle, ne pouvant pas être transférée ou partagée. Cette partie du savoir de l'individu et appelée par Polanyi (1958) « connaissance tacite ». Elle est implicite, non verbalisable, non objectivable et non observable. Elle naît le plus souvent de l'expérience de l'individu et se traduit par les routines, les tours de main, les secrets métiers, etc.

Ces trois travaux (Barnard, 1938 ; Hayek, 1945 et Polanyi, 1958) étaient les premiers à évoquer le savoir en mettant l'accent sur les concepts de « savoir faire », « savoir scientifique » et « savoir tacite ». Quelques années plus tard, le mot « savoir » a connu plus

d'essor auprès d'autres auteurs qui ont bâti leurs théories sur la base de cette notion, tout en s'inspirant des idées développées par les précurseurs cités ci-haut. Dans ce sens, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des ressources reprennent, par exemple, l'idée de l'avantage distinctif que Hayek (1945) relie à la connaissance.

Le paragraphe suivant s'intéresse aux modèles et théories des années 70-80 et qui sous-tendent les théories traitant du savoir qui sont parues pendant les années 90.

1.2 MODELES ET THEORIES SOUS-JACENTS AUX THEORIES TRAITANT DU SAVOIR

En menant une revue de la littérature, cette recherche s'est heurtée à une difficulté d'ordre lexicologique autour du « savoir ». En effet, les travaux qui touchent de près ou de loin au « savoir » font très souvent recours à d'autres concepts voisins comme la connaissance, la compétence, l'information, la capacité, la ressource ou la valeur. Pour cela, nous jugeons judicieux de faire une synthèse des principaux modèles et théories qui traitent de tous ces concepts (voir Tableau 1 ci-dessous). L'objectif de cette synthèse est double : il s'agit de retracer le cadre théorique des années 70-80 ayant alimenté les théories traitant du savoir d'une part, et de comprendre comment les concepts voisins au savoir étaient employés et perçus d'autre part.

Le tableau récapitule en ligne les théories et les modèles parus dans les années 60-80 et qui se développent autour des concepts voisins au savoir cités ci-dessus. La recherche s'intéresse aussi à la théorie du traitement de l'information, datant pourtant de l'année 1956, mais qui explique la manière dont le cerveau humain analyse la forme et le contenu de l'information, un concept qui, dans la littérature, s'approche beaucoup du « savoir ». En colonne, le tableau résume l'idée clé de chaque théorie/modèle, la théorie ou le modèle qui lui est sous-jacent, l'auteur fondateur, les travaux de référence, le concept de base sur lequel la théorie ou le modèle est centré, et enfin la conception de l'entreprise telle que perçue par la théorie/modèle.

Tableau 1 : Synthèse des théories et modèles sous-jacents aux théories traitant du savoir

Théories/modèles	Idée clé	Théories/modèles sous-jacents	Auteur fondateur	Travaux de références	Concepts de base	Conception de l'entreprise
1. Théorie du traitement de l'information	Grâce aux registres sensoriels et aux mémoires courte et longue, le cerveau humain perçoit l'information, effectue des opérations pour modifier sa forme et son contenu, la localise et la sauvegarde pour ensuite générer des réponses en fonction d'elle.		Miller G.A. (1956)	Miller, G.A. (1956), <i>"The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information"</i> , <i>Psychological Review</i> , 63.	Information	Non déterminée
2. Théorie du traitement de l'information organisationnelle	Les organisations adoptent deux stratégies pour faire face à l'incertitude et au besoin croissant en information : instaurer des « barrières » pour se protéger contre les effets de l'incertitude environnementale, et implanter des mécanismes structuraux et des capacités de traitement de l'information afin d'augmenter les flux d'information et réduire ainsi l'incertitude.	Théorie du traitement de l'information	Galbraith J. R. (1974)	Galbraith J. R. (1974), <i>"Organization design: an information processing view"</i> , <i>Interfaces</i> , 4(3).	Information	Galbraith (1974) perçoit l'entreprise comme une organisation qui évolue dans un environnement incertain. Le processus organisationnel consiste alors selon l'auteur à faire des choix de stratégie, de modes d'organisation et de techniques pour ajuster l'entreprise aux stimuli de l'environnement et aux intérêts individuels et organisationnels. C'est un système ouvert sur son environnement. Elle n'est pas considérée comme un système global et homogène ; elle est composée de sous-systèmes qui s'adaptent ou évoluent en fonction de l'environnement (Lécrivain, 2005)

Théories/modèles	Idée clé	Théories/modèles sous-jacents	Auteur fondateur	Travaux de références	Concepts de base	Conception de l'entreprise
3. Théorie de la dépendance des ressources	La théorie considère les liens organisationnels comme une série de relations de pouvoir basées sur un échange de ressources. Les acteurs dépourvus de ressources essentielles vont chercher à établir avec les autres des relations (de dépendance) en vue d'obtenir les ressources qui leur manquent.	les modèles basées sur les relations de pouvoir intra et inter organisationnels depuis weber (1947) (Wade et Schneberger, 2006)	Pfeffer J. et Salancik G. (1978)	Ulrich D. et Barney J. B. (1984), " <i>Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population</i> ", <i>Academy of Management Review</i> , 9(3).	Ressource Pouvoir	<p>L'organisation est un ensemble de ressources qu'elle puise dans son environnement constitué d'autres organisations (Pfeffer et Salancik, 1978).</p> <p>L'organisation est vue comme une structure, sous l'effet de continuelles réinterprétations et négociations, et évoluant dans un environnement turbulent et indéterminé caractérisé par une divergence d'intérêts (Wade et Schneberger, 2006).</p> <p>Elle fait partie de coalitions interne et externe émergeant d'un mouvement d'échanges sociaux de nature à affecter et contrôler ses comportements (Medcof, 2001)</p> <p>« L'aptitude à gérer l'incertitude peut être transformée en un pouvoir à l'intérieur de l'organisation » (Hatch, 2000).</p>

Théories/modèles	Idée clé	Théories/modèles sous-jacents	Auteur fondateur	Travaux de références	Concepts de base	Conception de l'entreprise
4. Théorie des ressources	L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel et une performance durable grâce à ses ressources qu'elle protège contre l'imitation, le transfert et la substitution.	<ul style="list-style-type: none"> -Théorie de la stratégie compétitive -Théorie de l'évolution -Théorie de la dépendance des ressources 	Barney J.B. (1986)	<ul style="list-style-type: none"> -Barney J. B. (1991), "<i>Firm resources and sustained competitive advantage</i>", <i>Journal of Management</i>, 17. -Barney J. B. (1991), "<i>The resource based view of strategy: origins, implications, and prospects</i>", <i>Editor of Special Theory Forum in Journal of Management</i>, 17. 	<ul style="list-style-type: none"> Ressource Compétence Valeur 	L'organisation est un ensemble unique de ressources et de capacités idiosyncratiques (Puthod et Thevenard, 1997). Lorsque ces différentes ressources et capacités organisationnelles sont hétérogènes, rares et difficiles à être imitées ou acquises, on les considère comme des actifs stratégiques. La première tâche du management étant de maximiser la valeur à travers le déploiement optimal des ressources et capacités existantes, tout en développant la base de ressources pour le futur (Grant, 1996).
5. Théorie de la mémoire transactive	Les individus peuvent se servir de l'aide de mémoires externes et bénéficier du savoir et de l'expertise des autres. Ils retiennent deux types de méta mémoires : une information à propos de l'objet de savoir de chacun (domaine d'expertise) et une information sur la localisation du savoir (Wegner, 1986).	<ul style="list-style-type: none"> -Théorie du traitement de l'information organisationnelle -Théorie du traitement de l'information 	(Wegner, 1986)	Wegner D. M. (1986), <i>Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind</i> , In M. B. & G. G. R. (Eds.), <i>Theories of Group Behavior</i> , New York: Springer-Verlag.	<ul style="list-style-type: none"> Savoir Information Expertise 	Non déterminée

Théories/modèles	Idée clé	Théories/modèles sous-jacents	Auteur fondateur	Travaux de références	Concepts de base	Conception de l'entreprise
6. Théorie de la capacité d'absorption	L'organisation absorbe des quantités importantes d'informations scientifiques et technologiques, et c'est sa capacité d'absorption qui détermine sa compétitivité (Cohen et Levinthal, 1990).	<ul style="list-style-type: none"> -Théorie du traitement de l'information -Théorie du traitement de l'information organisationnelle -Théorie de la dépendance des ressources -Théorie de la mémoire transactive 	Cohen et Levinthal (1990)	Cohen W. and Levinthal D. (1990), " <i>Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation</i> ", <i>Administrative Science Quarterly</i> , 35(1).	Savoir Information Capacité	L'organisation est responsable de l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances (Zahra et George, 2002).
7. Théorie basée sur le savoir	Savoir: ressource stratégique, source d'avantage concurrentiel durable.	<ul style="list-style-type: none"> -Théorie du traitement de l'information organisationnelle -Théorie des ressources -Théorie de la dépendance des ressources -Théorie de la capacité d'absorption 	Conner K.R. (1991), Barney J. (1991), Kogut B. et Zander U. (1992), Drucker P. (1996), Grant R. (1996),	<ul style="list-style-type: none"> -Grant R.M. (1996), "<i>Toward a knowledge-based theory of the firm</i>," <i>Strategic Management Journal</i> (17), Winter Special Issue. -Spender J.C. (1996), "<i>Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm</i>," <i>Strategic Management Journal</i> (17), Special Issues. 	Ressource Savoir	L'organisation est le principal vecteur de production, de transfert et de combinaison du savoir (Kogut et Zander, 1992). Elle veille à la cohérence et à la disponibilité de la connaissance produite en interne, à sa capitalisation et sa diffusion à l'ensemble du personnel.

Théories/modèles	Idée clé	Théories/modèles sous-jacents	Auteur fondateur	Travaux de références	Concepts de base	Conception de l'entreprise
8. Théorie de la création du savoir organisationnel	<p>Le savoir organisationnel est né d'un dialogue entre savoir tacite et savoir explicite qui s'établit à travers quatre sortes d'interaction : la socialisation, la combinaison, l'internalisation et l'externalisation (Nonaka, 1994).</p> <p>La création du savoir organisationnel est un processus spiral évolutif qui commence à l'échelle individuelle pour passer à un niveau collectif, puis organisationnel voire inter organisationnel (Nonaka, 1994).</p>	<p>-Théorie de l'organisation basée sur le savoir.</p> <p>-Le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) Nonaka (1994)</p>	Nonaka (1994)	Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", <i>Organization Science</i> , 5(1).	<p>Savoir</p> <p>Action</p> <p>Pratique</p> <p>Habileté</p> <p>Connaissance</p>	<p>L'organisation est le lieu de création du savoir organisationnel qui est né de l'interaction entre savoir tacite et savoir explicite. Elle assure la création du savoir à travers quatre modes d'interaction : la socialisation, la combinaison, l'internalisation et l'externalisation (Nonaka, 1994)</p>
9. Théorie des capacités dynamiques	<p>Les capacités dynamiques se traduisent par l'habileté à intégrer, construire et réorganiser les ressources de l'organisation en vue d'affronter les changements environnementaux rapides et assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel (Teece et al., 1997)</p>	<p>-Théorie des ressources</p> <p>-Théorie des capacités d'absorption</p>	Teece et al. (1997)	<p>-Teece D. J., Pisano G. and Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", <i>Strategic Management Journal</i>, 18 (7).</p> <p>-Eisenhardt, K. and Martin J. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" <i>Strategic Management Journal</i>, 21.</p>	<p>Savoir</p> <p>Ressource</p> <p>Compétence</p> <p>Habileté</p> <p>Capacité</p>	<p>L'organisation est un ensemble de ressources qu'elle cherche, grâce à ses capacités dynamiques, à développer, intégrer et diffuser.</p>

Le tableau 1 ci-dessus est élaboré pour donner un éclairage historique sur les théories de la deuxième moitié du 20^{ème} siècle ayant abordé le « savoir », ou participé au développement des théories qui se focalisent dessus. Le défilement des modèles et théories permet de rendre compte des différentes manières dont l'organisation a été perçue par les théoriciens. Lorsque la théorie du traitement de l'information organisationnel et la théorie de la dépendance des ressources considèrent l'organisation comme un système ouvert sur un environnement dynamique auquel elle cherche à s'adapter pour optimiser sa performance, la majorité des autres théories du tableau considèrent l'organisation comme un ensemble de ressources et de capacités qu'elle cherche à valoriser pour atteindre sa performance. Parmi ces dernières théories, celle basée sur le savoir s'intéresse plus particulièrement à la ressource « savoir », qu'elle considère comme la plus stratégique, et que l'entreprise a intérêt à valoriser pour en créer un avantage concurrentiel.

L'élaboration de ce tableau nous a permis d'étudier les théories qui, à notre sens, auraient préparé l'émergence de celles traitant du savoir. Il s'agit notamment de la théorie du traitement de l'information organisationnelle (Galbraith 1974), de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et de la théorie des ressources (Barney, 1986). Ces théories seront exposées dans les trois paragraphes suivants.

1.2.1 LA THEORIE DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION ORGANISATIONNELLE

Fondée sur l'information comme concept de base, la théorie du traitement de l'information organisationnelle (Galbraith, 1974) stipule que les organisations adoptent deux stratégies pour faire face à l'incertitude et au besoin croissant en information (Pesqueux, 2009) : instaurer des barrières pour se protéger contre les effets de l'incertitude environnementale, et implanter des mécanismes structuraux et des capacités de traitement de l'information afin d'augmenter les flux d'information et réduire ainsi l'incertitude. Les capacités de traitement de l'information sont déjà évoquées dans la théorie du traitement de l'information (Miller, 1956), qui considère l'individu comme objet d'analyse et qui stipule que, grâce aux registres sensoriels et aux mémoires courtes et longues, le cerveau humain perçoit l'information et effectue des opérations pour modifier sa forme et son contenu.

La théorie de Galbraith (1974) montre déjà que l'organisation a intérêt à augmenter les flux d'informations et qu'elle a besoin de développer des mécanismes et des capacités pour traiter ces flux et ce, pour faire face à l'environnement. Toutefois, selon cette théorie, la protection contre l'environnement repose uniquement sur le traitement de l'information sans chercher à valoriser les richesses dont dispose l'entreprise en interne afin de faire face à l'environnement

d'un côté, et se distinguer de ses concurrents d'un autre. C'est dans ce sens que la théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur les ressources et capacités qu'une entreprise peut exploiter pour faire face à son environnement et détenir un pouvoir sur ses concurrents.

1.2.2 LA THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES

La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) considère les liens organisationnels comme une série de relations de pouvoir basées sur un échange de ressources. Les organisations démunies de ressources essentielles vont chercher à établir avec les autres des relations (de dépendance) en vue d'obtenir les ressources qui leur manquent (Hatch, 2000). L'organisation est vue comme une structure qui évolue dans un environnement turbulent dont les acteurs ont des intérêts divergents. Elle fait partie de coalitions interne et externe émergeant d'un mouvement d'échanges sociaux de nature à affecter et contrôler ses comportements (Medcof, 2001). Hatch (2000) stipule que « l'aptitude à gérer l'incertitude peut être transformée en un pouvoir à l'intérieur de l'organisation ».

Cette théorie montre que, pendant les années 70, l'organisation était déjà considérée comme un ensemble de ressources et qu'elle était appelée à puiser dans ses ressources pour assurer son indépendance vis-à-vis de son environnement et de ses concurrents. Cette conception de l'organisation est reprise, une dizaine d'années plus tard, par la théorie des ressources, qui met davantage l'accent sur les ressources de l'entreprise. Ces dernières, si elles sont valorisées, assurent la performance de l'entreprise et lui offrent un avantage concurrentiel.

1.2.3 LA THEORIE DES RESSOURCES

Selon cette théorie, l'organisation est un ensemble unique de ressources et de capacités idiosyncratiques (Puthod et Thevenard, 1997). Elle cherche à obtenir un avantage concurrentiel et une performance durable grâce à ses ressources qu'elle protège contre l'imitation, le transfert et la substitution. Selon Barney (1986), lorsque les différentes ressources et capacités organisationnelles sont hétérogènes, rares et difficiles à obtenir ou à imiter, elles sont considérées comme des actifs stratégiques. La première tâche du management étant de maximiser la valeur à travers le déploiement optimal des ressources et capacités existantes, tout en développant la base de ressources pour le futur (Grant, 1996). Les ressources décrites par la théorie sont de différentes natures : financière, humaine, technologique, matérielle, etc.

Toutefois, au fil du temps, le savoir, prédéfini par la théorie des ressources, comme une des ressources de l'organisation, a été élevé, notamment par la théorie basée sur le savoir, au rang

de la ressource la plus stratégique pour l'organisation, eu égard à sa portée stratégique, créant ainsi tout un mouvement théorique en faveur de la valorisation du savoir, objet du prochain paragraphe.

1.3 PRESENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES THEORIES TRAITANT DU « SAVOIR »

Les principales théories traitant du « savoir » reposent, en partie, sur les travaux sous-jacents cités ci-dessus.

- A partir de la théorie du traitement de l'information organisationnelle (Galbraith, 1974), la théorie de la mémoire transactive (Wegner, 1986) reprend l'idée selon laquelle l'acquisition et le contrôle de l'information constituent des éléments favorables à la performance organisationnelle. Pour sa part, la théorie des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) met l'accent sur l'importance des capacités et des mécanismes de traitement de l'information décrits par Galbraith (1974). La théorie basée sur le savoir (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1999b ; Grant, 1996) est concentrée sur le « savoir », qui selon Bruneau et Pujos (1992) « se compose d'informations triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation » ;
- La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) qui met en lumière la collecte et le transfert des ressources manquantes à un individu ou à une organisation pour sortir d'une situation de dépendance, est complétée par la théorie de la mémoire transactive (Wegner, 1986) qui met en avant le rôle de la mémoire dans le processus de transfert et de collecte d'un type particulier de ressource à savoir l'information. La théorie des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) constitue également une extension de la théorie de Pfeffer et Salancik (1978), dans la mesure où elle suppose que l'acquisition des ressources manquantes nécessite des capacités d'absorption ;
- Enfin, c'est surtout la théorie des ressources (Barney, 1986) qui a servi de fondement aux théories du savoir. En effet, quand la théorie des ressources considère le savoir comme une ressource statique faisant partie d'un capital de ressources constitué par des éléments financiers, technologiques, matériels, etc., les théories du savoir élèvent ce dernier au rang d'une ressource stratégique pour l'entreprise de nature à lui offrir de la valeur et un avantage concurrentiel.

1.3.1 PRESENTATION DES THEORIES TRAITANT DU SAVOIR

Avant le développement de la théorie basée sur le savoir et de la théorie de la création du savoir organisationnel, considérées comme des théories traitant directement du savoir, nous nous intéressons à la théorie de la mémoire transitive qui s'était déjà focalisée sur le transfert interindividuel de savoir, ainsi qu'à la théorie des capacités d'absorption qui avait d'abord abordé la question d'absorption des informations pour alimenter le capital cognitif de l'entreprise.

Selon la théorie de la mémoire transactive (Wegner, 1986), un individu peut acquérir les savoirs et expertises d'une autre personne en accédant à sa mémoire par l'intermédiaire de deux types de méta mémoires : une information à propos de l'objet de savoir de chacun (domaine d'expertise) et une information sur la localisation du savoir (Wade et Schneberger, 2006). Wegner (1986) stipule que le savoir est encodé, sauvegardé et récupéré dans la mémoire collective à travers des transactions interindividuelles diverses basées sur les méta-mémoires des individus. La mémoire transactive peut favoriser la performance d'un groupe d'individus : le groupe, dont les membres accèdent au savoir et à l'expertise des autres membres du groupe, réalise une meilleure performance qu'un groupe où il n'y a pas de transaction interindividuelle (Argote et al, 1990). A cet effet, l'interaction sociale et le travail en groupe facilitent, selon cette théorie, l'accès de chacun des individus au savoir détenu par les autres personnes avec qui il travaille.

Pour sa part, la théorie des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) stipule que l'organisation absorbe des quantités importantes d'informations scientifiques et technologiques, et que sa capacité d'absorption détermine sa compétitivité (Wade et Schneberger, 2006) ; la capacité d'absorption étant définie comme la quantité maximale d'informations qu'une entreprise peut absorber. L'organisation est donc considérée, par cette théorie, comme responsable de l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des informations pour les convertir en savoir (Zahra et George, 2002).

Suite à ces deux théories, les années 90 ont été marquées par deux autres théories étant directement fondées sur le savoir comme concept de base. Il s'agit de la théorie basée sur le savoir et celle de la création du savoir organisationnel.

Les fondateurs de la théorie basée sur le savoir (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1999b ; Grant, 1996) considèrent le savoir comme la ressource ayant la plus grande portée stratégique pour l'organisation étant donné que les ressources basées sur le savoir sont complexes et difficilement imitables et qu'elles constituent les principaux

déterminants de l'avantage stratégique et de la création de la valeur pour l'organisation. Cette dernière est vue par la théorie comme le principal vecteur de production, de transfert et de combinaison du savoir (Kogut et Zander, 1992). Elle veille à la collecte des savoirs en externe et à la disponibilité et à la capitalisation des savoirs en interne.

Toutefois, cette théorie n'explique pas la manière dont le savoir peut naître au sein d'une organisation, ni les dispositifs organisationnels et les mécanismes individuels pouvant faciliter la création du savoir.

En 1994, Nonaka apporte une réponse à cette problématique en développant la théorie de la création du savoir organisationnel. L'auteur stipule que ce dernier naît d'une interaction entre savoir explicite et savoir tacite. Le savoir explicite est défini par Polanyi (1967) comme étant un savoir codifié et transmissible en un langage formel et systématique, alors que le savoir tacite est un savoir qui est personnalisé, difficile à formaliser et à communiquer et qui est profondément enraciné dans l'action. L'interaction entre ces deux types de savoir s'établit, selon Nonaka (1994), sous quatre formes : la socialisation, la combinaison, l'internalisation et l'externalisation. Quand la socialisation du savoir (du tacite vers le tacite) naît de l'interaction entre les individus à travers des mécanismes comme l'observation, l'imitation et l'apprentissage, l'externalisation (du tacite vers l'explicite) est liée au dialogue, à l'échange et à l'interaction entre individus. L'internalisation (de l'explicite vers le tacite) est un processus de conversion qui se fait par la pratique et utilise divers supports tels que les documents, les manuels et les procédures. La combinaison concerne le savoir explicite et se réalise à travers la réunion, la conversation et l'usage des systèmes d'information.

1.3.2 ANALYSE COMPARATIVE DES QUATRE THEORIES SOUS L'ANGLE DU SAVOIR

Les quatre théories développées ci-dessus abordent toutes la notion de savoir, mais elles traitent des aspects différents. Quand la théorie de la mémoire transactive suggère la possibilité du transfert interindividuel du savoir, la théorie des capacités d'absorption aborde la façon dont une organisation peut renforcer sa compétitivité grâce à sa capacité d'absorption des ressources et compétences dont notamment le savoir. La théorie basée sur le savoir définit, pour sa part, le savoir comme une ressource stratégique créatrice de valeur et d'avantage stratégique, et la théorie de la création du savoir organisationnel propose, enfin, un éclairage sur la naissance du savoir par interaction entre savoir tacite et savoir explicite.

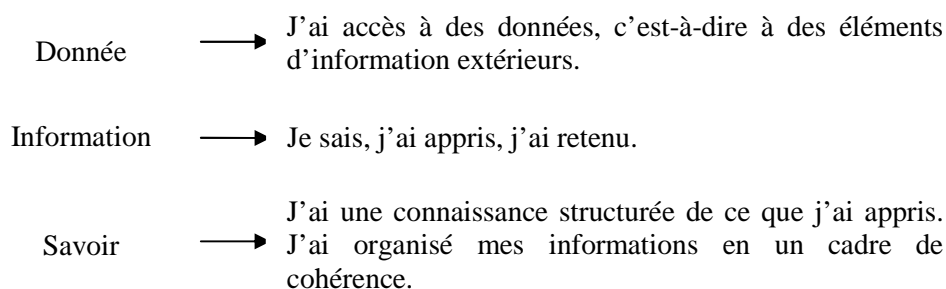
Nous remarquons par ailleurs qu'avec chaque théorie, émergent des concepts différents qui s'apparentent à celui du savoir. En effet, lorsque la théorie du traitement de l'information

organisationnelle se base sur le concept d'information, la théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur les concepts de ressource et de pouvoir, et la théorie des ressources souligne les concepts de ressource, capacité et valeur. De même, les théories du savoir font apparaître, en plus du concept de savoir, d'autres concepts qui lui sont voisins : quand la théorie de la mémoire transactive traite de la mémoire, de l'information et de l'expertise, celle des capacités d'absorption souligne les concepts de capacité et d'information, la théorie basée sur le savoir s'appuie sur les concepts de ressource, connaissance, compétence et expertise et la théorie de la création du savoir organisationnel se base sur les concepts de connaissance tacite et connaissance explicite. Il convient alors à ce niveau de la recherche d'apporter un éclairage sur le concept de savoir qui sous-tend les développements ultérieurs en le distinguant des concepts voisins.

2 SAVOIR VERSUS CONNAISSANCE, COMPETENCE ET INFORMATION

Le constat qui découle d'une revue de la littérature ayant pour objectif le positionnement du « savoir » par rapport aux théories et courants de pensée de la fin du 20^{ème} siècle, est que le concept de savoir est souvent confondu dans les travaux antécédents avec d'autres concepts. Ainsi, tenons-nous à expliquer pourquoi nous employons le mot « savoir » plutôt que connaissance, compétence ou information. Durand (2006) propose un schéma où il regroupe tous les concepts analogues au savoir.

Figure 2 : Différentes formes et degrés de compétence (inspiré de Durand, 2006)



Ce schéma paraît intéressant dans la mesure où il présente « le savoir » à côté de deux autres concepts : donnée et information. Avec ce schéma, Durand (2006) explique que le savoir constitue, a priori, le résultat d'une information structurée et organisée dans un cadre de cohérence. Pour mieux élucider « le savoir », la distinction sera d'abord établie entre

« savoir » et « information ». Nous tenterons ensuite d'emprunter la démarche adoptée par Durand (1997) pour aboutir au concept de compétence en passant par celui de connaissance.

2.1 LE SAVOIR EST UN ENSEMBLE D'INFORMATIONS STRUCTUREES ET INTERPRETEES

L'information qui constitue l'une des composantes du savoir (Mbengue, 2004) est définie selon Brilman (2001) comme « le résultat de l'intégration et de l'organisation de données leur conférant un sens ». L'information semble alors nourrir le savoir. Selon Bruneau et Pujos (1992) « le savoir est autre chose qu'un simple stock d'informations. Il se compose d'informations triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation ». L'information se présente alors comme la partie concrète et observable du savoir. Contrairement au savoir, elle est distincte du sujet ou du contexte qui l'émet.

Toutefois, pour que l'information puisse nourrir le savoir, il est important qu'elle soit contrôlée et filtrée car comme l'explique Skryme (1997) « *good information management is the essential foundation to good knowledge management. The two go hand to hand* ». Ainsi, l'information ne représente que la partie matérielle, la plus visible et la plus immédiate du savoir. Dans ce sens, Bassi (1997) associe le management du savoir à deux dimensions ; l'une est rattachée à la richesse informationnelle et à la largeur de la base de données, l'autre est ramenée aux outils (technologies) facilitant les échanges humains tels que le *groupware*, ou Internet.

Selon Durand (1997), il existe un processus de construction du savoir à partir de l'information, elle-même construite à partir de l'observation d'une « réalité » qui ne peut être appréhendée totalement (présence de biais).

D'après le schéma de la figure 3, l'information est construite à partir de la donnée et le savoir résulte de la transformation de l'information. Toutefois, Tuomi (1999) pense que la valeur de l'information dépend de ce que l'on sait sur elle, et que les « réponses aux questions » nécessitent que l'on se situe dans un paradigme cognitif. Ce dernier est placé, selon le processus inversé de construction du savoir (figure 4), au début du processus. Selon Durand (2006), « la littérature en psychologie montre que les individus ont tendance à rejeter les données extérieures qui ne correspondent pas à leur état de connaissance préalable, alors qu'à l'inverse, ils accordent une importance exagérée aux données qui viennent renforcer leurs perceptions et croyances existantes ».

Figure 3 : Processus de construction du savoir (adapté de Louadi, 2005)

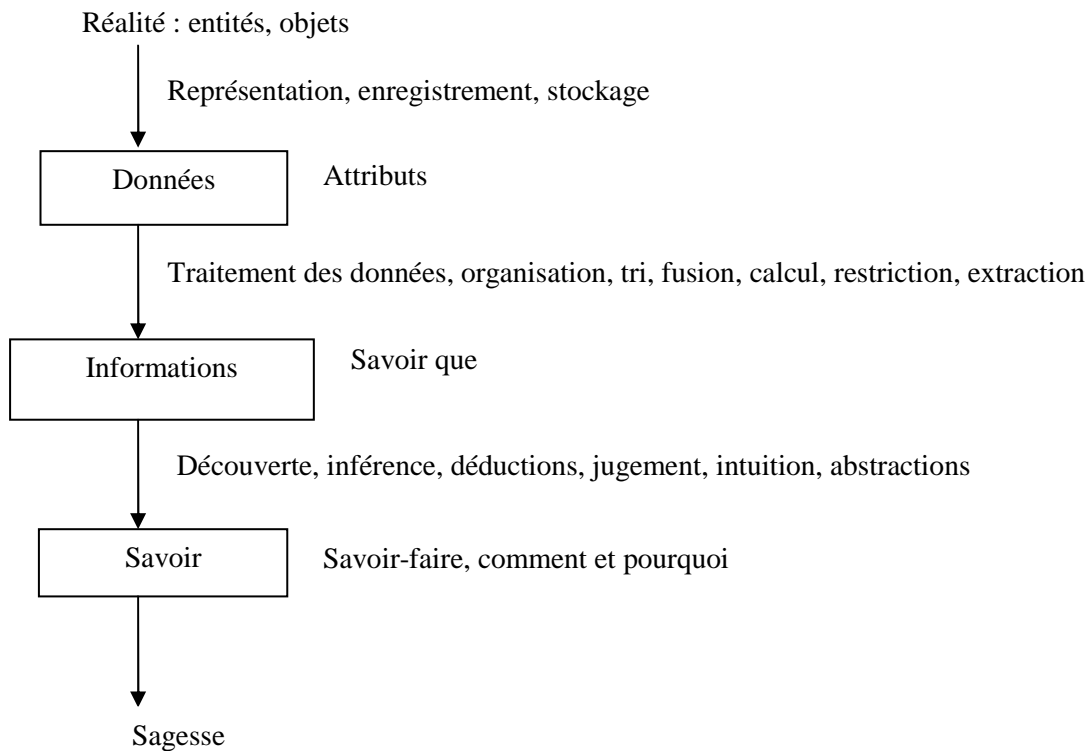
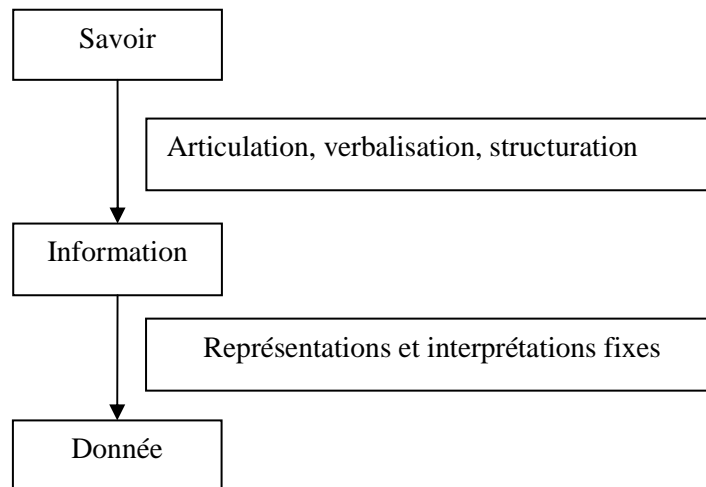


Figure 4 : Processus inversé de construction du savoir, adaptée de Tuomi (1999)



Le processus de construction du savoir à partir de l'information (figure 3), ou inversement (figure 4), montre qu'il s'agit de deux notions distinctes et que, contrairement à l'information, le savoir résulte d'une interprétation et d'une contextualisation lui conférant un sens. Pour leur part, Alavi et Leidner (1999a) schématisent « le savoir » et « l'information » sous forme de boucle. Les auteurs supposent que l'information devient savoir (tacite) quand elle est stockée dans la tête des individus, et que ce dernier reprend la forme de l'information (en devenant explicite) quand il est articulé et communiqué aux autres sous forme tangible et

observable. Mais si l'information ne devient savoir que si elle est stockée dans « la tête des individus » (Alavi et Leidner, 1999b), le savoir implique-t-il alors un processeur humain ?

Pour répondre à cette question, la démarche de Durand (1997) nous semble pertinente pour redessiner l'évolution de la réflexion à partir de la théorie basée sur le savoir (sur les connaissances au sens de Durand), jusqu'à celle basée sur les compétences. Selon cet auteur, des théoriciens dont Porter (1980, 1985) ont traité le volet extérieur de l'analyse stratégique de l'entreprise, en développant par exemple les forces concurrentielles et la chaîne de valeur. Cependant, la perspective basée sur les ressources s'est montrée comme plus féconde (Durand, 1997) car elle s'est penchée sur le volet intérieur de l'organisation. Mais l'approche basée sur la connaissance a progressivement pris place et des concepts tels que « connaissance individuelle et collective », « apprentissage » et « savoir organisationnel » ont connu le jour. En parallèle, une série de travaux ont tenté de construire une théorie stratégique fondée sur la compétence. « Le terme de compétence est alors entendu comme englobant, a priori, les actifs et les ressources mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise » (Durand, 1997). Qu'est-ce qui différencie alors le savoir de la connaissance et de la compétence ?

Notre effort de distinction entre la « connaissance » et le « savoir » s'est d'abord heurté à une difficulté d'ordre linguistique. Quand la littérature anglo-saxonne, considérée comme pionnière dans les travaux relatifs au *Knowledge Management*, emploie le mot « *knowledge* », les auteurs francophones traduisent « *the knowledge* » tantôt en savoir, tantôt en connaissance.

2.2 LE SAVOIR ENGLOBE LA CONNAISSANCE ET N'IMPLIQUE PAS UN PROCESSEUR HUMAIN

D'après Tanguy (2000), alors que le « savoir » peut renvoyer à des outils informatiques tels que les ordinateurs, la « connaissance » renvoie, quant à elle, à l'être humain. L'auteur précise que la connaissance est « un savoir incarné dans une personne physique. Autrement dit, quelque chose qui est su par quelqu'un est une connaissance pour ce quelqu'un. La connaissance renvoie toujours à un processeur humain à même de mettre en œuvre ». Dans le même ordre d'idées, Balley (1997) stipule que la connaissance est « un continuum mental ».

Mais contrairement à ces deux auteurs qui ont établi la distinction entre le « savoir » et la « connaissance » en reliant cette dernière à un processeur humain, Durand (1997) définit la connaissance comme « l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans un cadre de référence qui permet [à l'entreprise] de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et

pour partie contradictoires. La connaissance inclut donc l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception pour les transformer en des éléments d'information acceptés et pour les intégrer dans des schémas préexistants, quitte à en faire évoluer non seulement le contenu mais aussi la structure, chemin faisant ». Dans sa définition, Durand (1997) souligne l'aspect interprétatif, intégratif et transformationnel de la connaissance, caractéristiques rattachées, a priori, au « savoir » (Bruneau et Pujos, 1992 ; Brilman, 2001).

A côté de cette distinction (humain/non humain), le savoir apparaît comme englobant la connaissance. En effet, le savoir est défini par le Dictionnaire du Français « Hachette » comme un « ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage ou l'expérience ». De même, selon les normes AFNOR NF X50-750 et NF X50-751 (1996), le savoir est constitué d'un « ensemble de connaissances théoriques et pratiques ». Enfin, Mbengue (2004) stipule que « les savoirs sont de l'information et de la connaissance ». Ces citations montrent que la connaissance est une composante du savoir.

Suite à ce développement, le savoir peut être défini comme une agrégation de connaissances. Il n'implique pas uniquement un processeur humain et ne peut pas être incarné dans la seule mémoire humaine. Le savoir s'étend, au-delà du continuum mental, à la technologie renvoyant, par exemple, à l'outil informatique.

Cependant, quand les auteurs cités dans les deux derniers paragraphes se sont focalisés sur le processus cognitif pour cerner la définition du savoir, d'autres ont mis l'accent sur l'importance de l'action. Selon Saint-Onge (2004), « le savoir [en entreprise] est la capacité d'agir de façon efficace lorsque requis ». L'action renvoie à un autre concept largement rencontré dans la littérature relative au savoir : la compétence.

2.3 LE SAVOIR EST UNE COMPOSANTE DE LA COMPETENCE

La compétence est définie par Grundstein (2002) comme « la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs et les savoirs faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données [...]. Ainsi, la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoirs faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes éthiques ». Dans le même ordre d'idées, Sveiby (2001) stipule que la compétence se compose des savoirs faire et de l'habilité à réfléchir.

Le travail conceptuel développé ci-haut a servi d'une part à distinguer le « savoir » de l'information, de la connaissance et de la compétence et à établir, d'autre part, le lien entre ces

différentes notions. Cependant, le mot « savoir » est, à notre sens, plus approprié à notre contexte de travail étant donné qu'il n'élimine pas les choses sues par des entités inhumaines, notamment l'outil informatique (en comparaison avec la connaissance), et qu'il n'appelle pas toujours à l'action (la dimension comportementale de la compétence).

Sur la base du travail conceptuel élaboré ci-dessus, on peut définir le savoir en fonction des concepts qui lui sont congénères, comme un ensemble d'informations structurées et qui ont du sens, une agrégation de connaissances. Il n'implique pas un processeur humain, mais il se traduit dans la dimension comportementale de la compétence.

3 LE CONCEPT DE SAVOIR : DEFINITIONS ET TYPOLOGIES

3.1 DEFINITION RETENUE

Le savoir est défini par l'UNESCO comme une ressource (un bien) qui peut servir à l'analyse, comme on se sert de toute autre ressource ou produit pour produire quelque chose. Autrement dit, c'est un moyen de production dans un processus conçu pour atteindre un résultat, un produit de valeur. Tanguy (2000) définit le savoir comme « (...), une structure, un collectif, voire une machine. Le savoir peut s'oublier, il peut se stocker dans une mémoire humaine ou non humaine ».

La définition que nous retenons pour la présente recherche est celle développée par Mbengue (2004) qui stipule que le savoir est « un ensemble de ressources immatérielles englobant des éléments de diverses natures : humaine (les savoirs faire individuels), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. ». Cette définition nous semble la plus appropriée à notre contexte de recherche, étant donné son étendue. Elle ne se limite pas au niveau individuel, mais elle s'étend aussi au niveau organisationnel, pour toucher à la structure, au modèle de gestion et à la technologie adoptée par l'organisation.

3.2 TYPOLOGIES DU SAVOIR

A travers une revue de la littérature, nous avons recensé quatre typologies développées sur la base de critères différents, objet des quatre paragraphes suivants. La première est fondée sur le critère de la transmissibilité du savoir et a déjà connu le jour avec l'émergence du concept de savoir tacite (Polanyi, 1967). La deuxième typologie repose sur le critère de la tangibilité du savoir pour distinguer entre savoir tangible et savoir intangible. La troisième typologie est

développée sur la base du critère de l'appartenance pour donner lieu à un savoir individuel et un autre collectif. La quatrième typologie, enfin, repose sur le critère de la technique, débouchant ainsi sur un savoir propositionnel et un savoir prescriptif.

3.2.1 SAVOIR EXPLICITE/SAVOIR TACITE

La typologie, qui a été le plus souvent reprise par les auteurs anglo-saxons et francophones (Grant, 1996 ; Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002 ; Laurent, 2005 ; etc.) pour développer les modèles relatifs à l'économie du savoir et la gestion du savoir, est celle proposée par Polanyi (1967). Cette typologie classe le savoir en deux catégories :

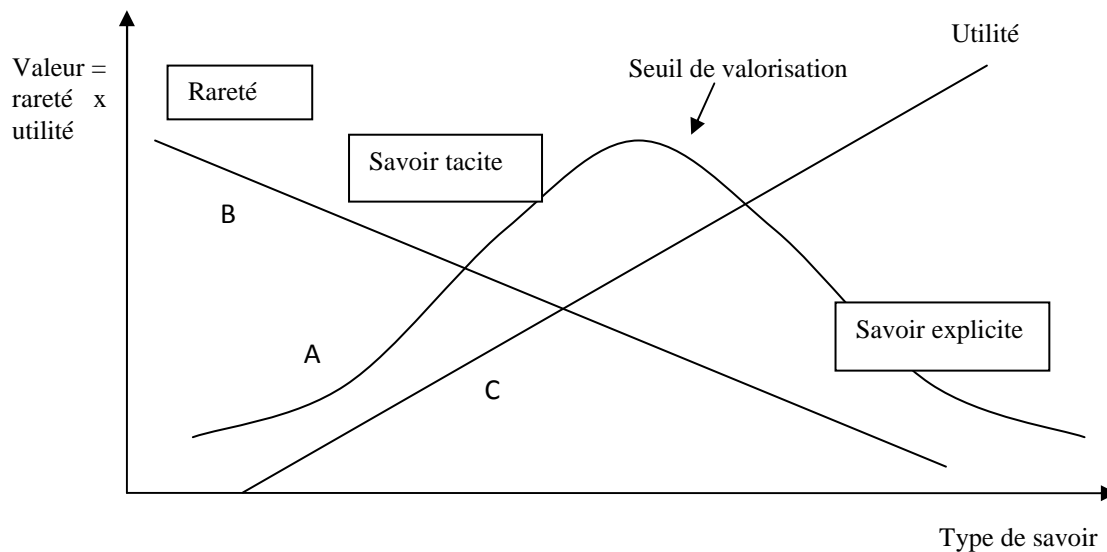
- Le savoir explicite : c'est un savoir qui peut être présenté sous forme de livres ou de procédures. Il peut se traduire à travers les notes de synthèse, les résumés, les études de marché, les PV de réunions, les formules chimiques, les brevets de fabrications, etc. C'est un savoir saisi dans un code ou un langage qui facilite sa communication et sa compréhension. Il est transmissible en langue compréhensible et est facilement transféré ou partagé ;
- Le savoir tacite : il est intuitif et non verbalisable. Il est acquis à travers l'expérience et la pratique, ce qui le rend difficile à formaliser, à communiquer. Si le savoir tacite n'est pas codifiable et ne peut être observé et acquis qu'à travers son application et sa pratique, son transfert entre les individus est long, coûteux et incertain, contrairement au transfert du savoir explicite dont le coût marginal est proche de zéro (Kogut et Zander, 1992).

Comme le savoir tacite est transférable par apprentissage, son transfert renvoie à une autre classification des savoirs tacites développée par Laurent (2005) :

- Le savoir qui ne peut être transmis que dans l'action. Pour le développer, l'entreprise propose des mobilités et des rotations de postes afin de faciliter les transferts et les acquisitions de savoirs ;
- Le savoir issu d'expérience qui peut être élucidé grâce aux techniques d'interview.

D'après Ballay (1997), le savoir tacite se transforme en explicite en perdant de sa valeur. La valeur du savoir est, selon cet auteur, fonction de sa rareté et de son utilité (figure 5).

Figure 5 : Le cycle de vie du savoir (inspiré de Ballay, 1997)



Dans la figure ci-dessus, la courbe (A) décrit le passage du savoir de sa forme tacite à sa forme explicite. Ce passage est fonction du niveau de rareté du savoir (courbe B) et de son degré d'utilité (courbe C). Ainsi, la partie ascendante de la courbe (A) renvoie à une zone caractérisée par l'émergence des savoirs tacites détenus par les spécialistes et qui seront exposés par la suite à la collectivité. Le caractère tacite de ces savoirs est justifié par leur rareté et leur faible utilité (facteurs de valorisation en ordonnées). La partie descendante de la courbe (A) regroupe l'ensemble des savoirs qui ont été transformés, au fil du temps, en savoirs explicites. Le caractère explicite de ces savoirs est appuyé par leur abondance et leur forte utilité. Toutefois, l'auteur ne précise pas jusqu'à quel seuil de disponibilité un savoir peut être considéré comme rare, ni comment le savoir perd de sa valeur quand même son utilité augmente.

3.2.2 SAVOIR TANGIBLE/SAVOIR INTANGIBLE

Grundstein (1994) classe le savoir en deux catégories :

- Le savoir tangible qui regroupe les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, etc. L'auteur ajoute que ce type de savoir est en rapport avec les capacités d'étude et de réalisation de projets ;
- Le savoir intangible qui se traduit à travers les habiletés, les tours de mains, les secrets métiers, les routines, les logiques, etc. Il se présente comme les capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

Mais si l'on considère le caractère formalisable et codifiable du savoir tangible ainsi que le caractère intuitif et non verbalisable du savoir intangible, nous remarquons que la typologie

décrite par Grundstein (1994) reflète dans une large mesure celle proposée initialement par Polanyi (1967).

3.2.3 SAVOIR INDIVIDUEL/SAVOIR COLLECTIF

Le savoir individuel est propre à l'individu qui l'émet. Dudezert et al. (2001) définissent l'individu connaissant comme à la fois acteur connaissant et agent connaissant. Il est acteur connaissant dans la mesure où il est considéré comme propriétaire, utilisateur, décideur et créateur de son savoir. L'agent connaissant est déterminé selon les auteurs par son histoire, sa culture et ses valeurs. L'individu connaissant est donc à la fois propriétaire, utilisateur, décideur, créateur (acteur) et déterminé dans son rapport à la connaissance (agent).

Mais une fois à l'intérieur de l'entreprise, l'individu connaissant se trouve confronté à la collectivité. L'acteur connaissant devient alors contraint par des liens de rivalité, de nécessité et d'affection envers les membres de l'entreprise. Il possède ses propres connaissances et il en crée d'autres qu'il échange avec le collectif. Quant à l'agent connaissant, il n'est plus déterminé par son histoire, ses valeurs et sa culture seulement, mais aussi par celles de l'entreprise à laquelle il appartient. « L'individu connaissant en entreprise est donc à la fois contraint, propriétaire, utilisateur, décideur, créateur, apprenant et déterminé dans son rapport à la connaissance » Dudezert et al. (2001).

Sur cette base, les mêmes auteurs définissent les connaissances collectives d'une entreprise comme « les produits du processus d'apprentissage individuel de chacun des acteurs qui la composent. Elles sont portées et appropriées par des individus « connaissants » et sont donc influencées par leurs histoires, leurs cultures et leurs valeurs. Elles sont collectives car elles sont mises au service de l'organisation de façon consentie par les individus « connaissants » pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée » Dudezert et al. (2001). Les auteurs ajoutent que dans la littérature, les connaissances collectives sont tantôt assimilées à un objet statique, tantôt inscrites sous une vision dynamique. Dans le premier cas, elles sont considérées comme un actif au sens comptable du terme. Dans le second cas, elles résultent d'une capacité d'apprentissage et donnent lieu à la génération de nouveaux savoirs (information, brevets, compétences, etc.), lesquels entrent ensuite dans le processus d'apprentissage.

3.2.4 SAVOIR PROPOSITIONNEL/SAVOIR PRESCRIPTIF

Mokyr (2002) propose une troisième typologie reposant sur le critère de la « technique » :

- Le savoir propositionnel qui représente les connaissances ou les croyances à propos des phénomènes naturels, il repose généralement sur une découverte ;
- Le savoir prescriptif concerne, pour sa part, les connaissances sur les techniques.

L'auteur explique, d'une part, qu'une avancée du savoir prescriptif repose sur une invention et qu'elle facilite, d'autre part, le développement d'autres savoirs propositionnels. De même, Varian (2005) pense qu'il existe une relation de complémentarité entre les deux types de savoir. Il considère que c'est le progrès technique (progrès du savoir prescriptif) qui facilite celui propositionnel. Pour cela, il donne l'exemple de la chimie : « les recettes de différents mélanges sont connues depuis des siècles, mais à partir du moment où l'on découvre leur composition chimique, il devient possible de produire de nouveaux composés chimiques et industriels ».

Pour la présente recherche, nous retenons la première typologie donnant lieu au savoir tacite et au savoir explicite. Par ce choix, nous nous alignons à une grande majorité de travaux dans le domaine du *Knowledge Management* d'une part, et nous nous intéressons aux interactions entre les deux types de savoir dans l'organisation et aux mécanismes de transformation du savoir tacite en explicite et inversement, d'autre part. Ces interactions et mécanismes nous renvoient à étudier le concept du savoir sous l'angle de l'organisation.

4 SAVOIR ET ORGANISATION

En adoptant la typologie du savoir développée par Polanyi (1967), la présente recherche considère deux types de savoir : un savoir tacite et un savoir explicite. Nonaka (1994) stipule que la coexistence dans une entreprise de ces deux types de savoir constitue le savoir organisationnel. Ce dernier est élevé par les fondateurs de la théorie basée sur le savoir au rang de la ressource organisationnelle la plus valorisée eu égard à sa portée stratégique et son rôle dans la création de la valeur et de l'avantage stratégique. Toutefois, avant que Nonaka (1994) n'élabore son modèle décrivant le processus de création du savoir organisationnel à travers une interaction entre savoir tacite et savoir explicite, Argyris et Schön (1978) avaient déjà développé leur théorie de l'apprentissage organisationnel sur la base du concept du savoir. Nous commencerons dans le premier paragraphe par aborder le concept de savoir organisationnel, avant d'analyser sa portée stratégique pour l'entreprise dans un deuxième paragraphe. Nous montrerons, ensuite, à travers le modèle de Nonaka (1994), que le savoir organisationnel est né d'une interaction entre savoir tacite et savoir explicite, pour aboutir au

dernier paragraphe à la notion d'apprentissage organisationnel qui se trouve étroitement lié à la création du savoir à travers, notamment, l'interaction entre savoir tacite et savoir explicite.

4.1 CONCEPT DE SAVOIR ORGANISATIONNEL

Le savoir organisationnel est défini par Nonaka et Takeuchi (1995) comme un savoir partagé par les individus même s'il est transformé ou amplifié. Il s'agit de routines organisationnelles qui relèvent des différentes fonctions de l'entreprise. C'est le savoir que l'entreprise crée et possède en tant qu'organisation, mais aussi en tant que « communauté de pratique ou constellation de communautés de pratique » (Antoine, 2006). C'est le produit des interactions entre savoirs individuels. Grant (1996) pense que l'organisation existe pour intégrer les savoirs spécialisés de plusieurs individus. Kogut et Zander (1992) stipulent que l'organisation assure le partage et le transfert des savoirs des individus et des groupes qui y travaillent. Pour souligner l'importance du savoir pour l'organisation, Hamel et Prahalad (1990) précisent que le savoir organisationnel est crucial pour la survie et le développement des organisations, car il les aide à se démarquer des concurrents, sur le long terme.

Le rôle du savoir dans la création de l'avantage stratégique, tel que suggéré par Hamel et Prahalad (1990), a largement été souligné par les fondateurs de la théorie basée sur le savoir à partir des années 90 et jusqu'à nos jours. Cette théorie associe au savoir une portée stratégique, créatrice de valeur et d'avantage concurrentiel.

4.2 PORTEE STRATEGIQUE DU SAVOIR POUR L'ORGANISATION¹

Selon la théorie des ressources, l'entreprise est modélisée comme un ensemble de ressources. Ces ressources, si elles sont valorisées, peuvent être à l'origine d'une rente inimitable pour l'entreprise et, par conséquent, une source d'avantage stratégique. Barney (1991a) définit les ressources comme les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., détenus par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre ses stratégies. L'importance du savoir, considéré par la théorie des ressources, comme l'une des ressources de l'entreprise, et son rôle dans la création de l'avantage stratégique ont été abordés par plusieurs auteurs dont nous relevons quelques citations :

- « De plus en plus, la concurrence entre les organisations repose moins sur l'accès à des ressources ou à des marchés [...] que sur l'accès au savoir » (March, 1991) ;

¹Cette section a été développée dans le cadre d'une communication présentée à la 19^{ème} Conférence de l'AIMS, 2-4 juin, Luxembourg.

- « Le savoir est la première ressource de la société postindustrielle, les facteurs de production traditionnels (la terre, le travail et le capital) ne vont pas pour autant disparaître mais deviendront secondaires » (Drucker, 1999b) ;
- « Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantages concurrentiels durables est le savoir » (Nonaka, 1999) ;
- « Le savoir prend la place tenue autrefois par la terre puis, au début de ce siècle, par l'énergie. Nous sommes en train de vivre une transformation de nos économies d'une amplitude sans précédent » (Saussois, 2000) ;
- « Le savoir est bien celui qui permet à une entreprise de durer, à une économie de tenir, à une société de négocier le changement et de le réussir » (Ben Hammouda, 2003).

La portée stratégique d'une ressource a été abordée par Winter (1987) et Barney (1991a). Dans sa « taxinomie des ressources », Winter (1987) explique qu'une ressource est stratégique si elle est tacite, non enseignable, non articulée, non observable en action, complexe et élément d'un système. Barney (1991a) précise que les ressources offrent un avantage stratégique durable lorsqu'elles répondent aux critères de rareté, valeur, non substituabilité et non imitativité. Poursuivant les travaux de Winter et Barney, Arrègle (2000, 2006) suggère qu'une ressource doit être difficilement imitable, difficilement substituable et échangeable pour être qualifiée de stratégique. Le croisement de ces travaux permet de traduire le critère stratégique d'une ressource dans quatre éléments à savoir :

- La rareté par rapport aux concurrents réels et potentiels de l'entreprise ;
- La valeur dans le sens où la ressource permet à l'entreprise d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement ;
- La non substituabilité de la ressource par une autre ayant le même potentiel de génération d'avantage concurrentiel ;
- La non imitativité qui se justifie par l'ambiguïté causale et la complexité sociale relatives à la création de la ressource.

Pour empêcher l'imitation d'un actif, Grant (1996) propose cinq mécanismes qui peuvent, à notre sens, être transposés au cas d'une ressource stratégique. Ces mécanismes sont les suivants :

- Les déséconomies liées au temps : la création d'une ressource stratégique par une entreprise nécessite du temps. Toute tentative d'imitation du processus de création d'une ressource stratégique par les concurrents entraîne un résultat inférieur à celui obtenu par

l'entreprise qui l'a créée en premier, dans la mesure où il est impossible d'obtenir le même résultat dans un laps de temps inférieur à celui nécessaire pour sa création ;

- L'avantage à la masse de ressources : il est plus facile d'augmenter un « stock » de ressources si l'entreprise possède déjà une masse considérable de cette ressource ;
- Les interconnexions entre ressources : une ressource peut être stratégique pour une entreprise qui dispose d'autres ressources connexes et dont la connexion est source d'avantage stratégique ;
- L'érosion des ressources : l'entreprise veille sur l'entretien de ses ressources stratégiques car si elles se déprécient, la position concurrentielle de l'entreprise sera mise en cause ;
- L'ambiguïté causale : si les concurrents n'arrivent pas à identifier les ressources stratégiques de l'entreprise cible, ils ne pourront pas les imiter. L'ambiguïté dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource.

Si on adopte la définition d'une ressource citée par Barney (1991a), (voir ci-dessus), le savoir, tel qu'il a été défini plus-haut, peut être considéré comme une ressource de l'entreprise selon la théorie des ressources.

Si on s'en tient strictement aux quatre critères développés par Barney (1991) d'une part, et à l'ambiguïté causale qui dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource, d'autre part (Grant, 1996), seul le savoir tacite (Polanyi, 1967 ; Nonaka, 1999) nous paraît revêtir un caractère stratégique étant donné qu'il est présenté comme étant une ressource non identifiable (ambigüe), rare, non substituable, non imitable et source de valeur (Nonaka, 1994). Nous y ajoutons les formes protégées du savoir explicite dont la portée stratégique pour l'entreprise, peut être appréhendée à travers la valeur d'utilité économique qu'elle véhicule (Bück, 1999), tel est le cas du brevet qui constitue l'exemple type du savoir explicite. Le brevet est un dispositif instrumental qui visait, au départ, à formaliser des savoirs tacites, donc à les rendre identifiables, mais en vue de les protéger contre l'imitation. Il est une solution alternative au secret qui présente l'intérêt de garder le savoir tacite propre à une organisation mais qui ne le met pas à l'abri d'une imitation, surtout dans un contexte d'émergence de l'*open innovation*, modèle de diffusion des savoirs (Chesbrough, 2003). Le brevet contribue ainsi à donner une valeur stratégique aux savoirs de l'entreprise.

Le savoir explicite non protégé, par contre, est défini comme un savoir pour lequel il est aisé de rédiger des manuels et des procédures. Il peut se traduire à travers les notes de synthèse, les résumés, les PV de réunions et les brevets. Il est, a priori, identifiable et imitable. Il ne peut donc être considéré comme une ressource stratégique pour l'entreprise.

Nous constatons, suite à ce développement, que le savoir tacite alimente le savoir explicite qui, à son tour, participe à la valorisation stratégique du savoir tacite. Il en émerge alors une relation de complémentarité entre les deux types de savoir que Nonaka et Takeuchi (1995) qualifient de relation d'interaction.

4.3 INTERACTION ENTRE SAVOIR TACITE ET SAVOIR EXPLICITE

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la création du savoir est un processus endogène et collectif qui passe par le partage, l'interaction sociale et le travail de groupe entre les différents collaborateurs au sein de l'organisation. C'est un processus de nature à favoriser les échanges de savoirs tacite et explicite que détiennent les individus. Le modèle SECI qui s'inscrit sous la théorie de la création du savoir organisationnel (Nonaka, 1994) décrit les quatre types d'interaction des savoirs tacite et explicite.

Tableau 2 : Modèle SECI, Nonaka et Takeuchi (1995)

	Savoir tacite	Savoir explicite
Savoir tacite	Socialisation	Externalisation
Savoir explicite	Internalisation	Combinaison

La socialisation (du tacite vers le tacite) est définie comme l'interaction entre des individus à travers des mécanismes tels que l'observation, l'imitation et l'apprentissage. La transmission se fait par des échanges verbaux, mais aussi par la pratique. Nonaka et Takeuchi (1995) pensent que la clé de la réussite pour acquérir le savoir tacite n'est autre que l'expérience. L'externalisation (du tacite vers l'explicite) est traduite sous formes d'hypothèses, de modèles ou de concepts. Elle est liée au dialogue, à l'échange et à l'interaction entre individus. Elle est aussi facilitée selon Conner et Prahalad (1996) par l'expérience. Ils stipulent que dans une entreprise, les mécanismes organisationnels permettent à un employé d'acquérir suffisamment d'expérience pour être en mesure d'accéder au savoir tacite de son employeur. L'internalisation (de l'explicite vers le tacite) est un processus de conversion qui se fait par la pratique et utilise divers supports tels que les documents et les procédures. La combinaison enfin, concerne le savoir explicite et se fait à travers les réunions, les discussions et l'usage des systèmes d'information.

Le coût du transfert du savoir diffère selon la nature de celui-ci. Grant (1996) -qui fait la distinction entre « le savoir-faire » (savoir tacite) et « le savoir relatif aux faits et théories » (savoir explicite)- pense que le transfert du savoir explicite n'est pas coûteux. Il explique que,

puisque le savoir explicite est transmis à travers la communication, et que l'information, qui est à la base de toute communication, est un « bien public », alors, une fois créée, l'information (contenant le savoir) peut être utilisée par plusieurs consommateurs additionnels avec un coût marginal proche de zéro. Par contre, le transfert du savoir tacite nécessite l'application et la pratique, ce qui le rend long, coûteux et incertain (Kogut et Zander, 1992).

L'interaction entre savoir tacite et savoir explicite est aussi désignée par Hemlin (1999) comme un moyen de création de savoir. L'auteur pense qu'il existe deux approches de création de savoir : dans la première, l'accent est mis sur les savoirs tacites et explicites qui interagissent entre les individus, en supposant que l'échange des uns et des autres améliore leurs activités créatrices. La deuxième approche souligne, quand à elle, l'importance des individus et stipule qu'une organisation ne peut créer du savoir sans individus. Cela suppose que l'organisation soutient les individus créateurs et fournit des contextes favorisant la création et l'application de nouveaux savoirs. L'organisation apparaît ainsi comme un système dynamique apprenant ayant pour objectifs l'intégration et l'absorption du savoir, telle est l'hypothèse fondamentale de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

4.4 DEFINITION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Plusieurs années après que Wright (1936) ait abordé le concept d'apprentissage organisationnel pour élaborer la « courbe d'expérience », la pensée stratégique et la recherche de l'avantage stratégique face à un environnement de plus en plus turbulent ont conduit les chercheurs à se focaliser sur la manière d'exploiter le potentiel interne des organisations, mettant ainsi l'accent sur l'apprentissage organisationnel.

4.4.1 DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel est perçu de différentes manières selon que l'on se situe dans une perspective cognitive, environnementale ou autre, dont émergent différentes définitions :

- La première définition remonte à 1978, quand Argyris et Schön se sont focalisés sur les processus cognitifs en stipulant que l'apprentissage organisationnel est « un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action » ;
- La littérature offre une deuxième définition davantage centrée sur le concept de routine qui résulte de l'expérience vécue par l'organisation. Elle suppose que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel l'organisation intègre à son fonctionnement le résultat de ses expériences en ajustant ainsi ses routines (Levitt et March, 1988) ;

- Senge introduit en 1990 le concept « d'organisation apprenante » et propose une autre définition de l'apprentissage organisationnel centrée sur les individus : « Dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble » ; le rôle des aptitudes collectives à apprendre ayant d'abord été souligné par Chandler (1962) ;
- D'autres travaux de recherche définissent l'apprentissage organisationnel comme étant une réponse aux turbulences environnementales. Leroy (1998) stipule que « l'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation ». Selon Roux-Dufort et Métais (1996), l'apprentissage organisationnel est un processus réactif par lequel l'organisation tire des enseignements de ses expériences vécues avec son environnement ;
- Koenig (1994) souligne le concept de compétence en définissant l'apprentissage organisationnel comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Cette conception de l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif est appuyée par Tarondeau (1998) qui suppose que « l'acquisition du savoir, même si elle est strictement individuelle, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres ».

La synthèse de toutes ces théories permet de présenter l'apprentissage organisationnel comme un processus cognitif, collectif, par lequel l'organisation tire des enseignements de ses expériences et erreurs, pour ajuster les routines et compétences des individus, en vue de mieux répondre aux turbulences de l'environnement.

Tout comme la définition de l'apprentissage organisationnel qui n'obéit pas à un consensus dans la littérature, les formes de l'apprentissage diffèrent aussi d'un auteur à un autre renseignant essentiellement sur différents contenus rattachés à ce processus, objet du prochain paragraphe.

4.4.2 DIFFERENTES FORMES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les formes d'apprentissage développées dans la littérature sont très nombreuses et leur synthèse débouche sur les principales formes suivantes :

- L'apprentissage comme processus d'adaptation (Métais et Roux-Dufort, 1996) : inspiré des travaux de Cyert et March (1963), l'apprentissage apparaît comme une réponse aux perturbations environnementales. L'organisation apprend de ses expériences et modifie ses comportements, et par suite ses routines, en fonction des rétroactions de l'environnement ;
- L'apprentissage comme processus d'imitation (Métais et Roux-Dufort, 1996). Dans cette forme d'apprentissage, l'organisation cherche à capitaliser sur l'expérience des autres. Elle tire des enseignements, et perçoit le gain ou la perte qui découle des actions menées par d'autres organisations ;
- L'apprentissage comme processus d'expérimentation, ou « par l'expérience » ou « autoréférentiel » selon les expressions de Schreyögg (2000) : dans cette optique, l'organisation apprend de ses propres expériences. Toutefois, Métais et Roux-Dufort (1996) précisent que l'apprentissage par expérimentation « ne consiste pas en une simple séquence essai-erreur dans la mesure où celle-ci implique implicitement une démarche déductive. Il procède davantage d'une démarche inductive et consiste à apprendre sur la base d'une observation informée et valide, mais aussi d'une expérimentation active et volontaire » ;
- L'apprentissage par l'incorporation de nouvelles connaissances (Schreyögg, 2000). L'auteur donne l'exemple des fusions et acquisitions qui permettent à l'organisation d'acquérir de nouveaux savoirs et de les intégrer à son propre capital de savoir. L'acquisition de nouvelles connaissances est aussi favorisée par la sous traitance et par le recours aux prestataires externes. Cela met en avant les capacités d'absorption de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990), pour permettre la combinaison du savoir (Nobaka et Takeuchi, 1995) et son internalisation au sein de l'entreprise ;
- L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective (Métais et Roux-Dufort, 1996) : cette forme est centrée sur l'organisation et suppose que, pour gérer des situations complexes, les membres de l'organisation ont besoin de se référer à des théories ou modèles de l'action collective. L'apprentissage consiste à transformer, au fil du temps, ces théories ou modèles qui constituent le cadre d'action organisationnel ;
- Toutefois, l'apprentissage organisationnel défini comme la transformation du cadre de l'action collective a déjà été présenté par Argyris (1995) comme un apprentissage en

boucle double, par opposition à l'apprentissage en boucle simple. Dans l'apprentissage en boucle simple, l'organisation ajuste ses actions en fonction de l'écart constaté entre les performances escomptées et celles réelles. Elle modifie ainsi ses bases de savoirs en créant de nouvelles connaissances se rapportant à une action précise, sans modifier les théories et modèles organisationnels d'action. Dans l'apprentissage en boucle double, l'organisation remet en cause ses théories de l'action, ses modèles, ses objectifs et ses règles de fonctionnement (Hatch, 2000).

Nous ne choisissons pas pour la présente recherche de retenir une forme particulière d'apprentissage organisationnel, car nous faisons l'hypothèse qu'une organisation apprenante peut bénéficier, à la fois, des enseignements tirés de ses propres expériences (apprentissage par l'expérience), et de ceux des autres organisations (apprentissage par imitation). Nous supposons qu'elle développe de nouveaux savoirs individuels et de nouveaux cadres d'action collective, de manière à la fois réactive (apprentissage comme processus d'adaptation), et proactive (apprentissage par incorporation de nouvelles connaissances).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre avait pour objectif de retracer la genèse du concept de savoir depuis son émergence dans les sciences économiques et de gestion avec les travaux de Barnard (1938), de Hayek (1945) et de Polanyi (1958, 1967). Le concept de savoir a ensuite été au cœur de théories organisationnelles mettant l'accent sur l'absorption du savoir (théorie de la capacité d'absorption), sa création (théorie de la création du savoir organisationnel), son transfert (théorie de la mémoire transitive), et sa valorisation stratégique (théorie basée sur le savoir).

Cependant, pour ces théories et d'autres encore, le savoir est souvent évoqué de manière alternée ou simultanée avec d'autres notions qui lui sont congénères telles que l'information, la compétence, la connaissance ou l'information. Après avoir distingué le concept de savoir des autres notions, nous retenons, pour la présente recherche, la définition du savoir proposée par Mbengue (2004) selon laquelle, le savoir se présente comme « un ensemble de ressources immatérielles englobant des éléments de diverses natures : humaine (les savoirs faire individuels), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. ».

Cette définition renvoie à l'ensemble des aspects du savoir organisationnel, auquel les fondateurs de la théorie basée sur le savoir rattachent une portée stratégique pour les entreprises. Ils accordent, à cet effet, une importance capitale à l'apprentissage organisationnel et à l'interaction entre savoir tacite et savoir explicite qui, par ailleurs, constituent la typologie du savoir que nous retenons pour la présente thèse.

CHAPITRE 2.
PROPOSITION D'UN MODELE
D'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Dans le chapitre précédent, nous avons apporté un éclairage sémantique sur le concept de savoir. Nous avons souligné son importance pour les entreprises en tant que source stratégique créatrice de valeur et d'avantage stratégique. Il convient maintenant d'étudier la manière dont le savoir peut prendre place dans les configurations organisationnelles et de voir s'il peut être mis au centre d'un modèle d'organisation.

Pour répondre à ce besoin, une revue exhaustive de la littérature en rapport avec le savoir a été menée (voir chapitre 1). Le constat dégagé est tel qu'il n'existe, à notre connaissance, aucun travail théorique visant une modélisation de l'organisation autour du concept de savoir, excepté un article publié en 1988 par le consultant autrichien Peter Drucker¹, dans lequel l'auteur développe un modèle organisationnel fondé sur l'information. Toutefois, l'étude du modèle de Drucker (1988) laisse voir une prééminence du concept du savoir qui sous tend, selon l'auteur, l'atteinte de la performance organisationnelle, bien que l'organisation qu'il décrit soit plutôt fondée sur l'information. Dans sa description de « l'organisation du futur » ou de « la nouvelle organisation », l'auteur évoque le concept de savoir comme un pilier de base de son modèle d'organisation.

Cependant, force est de constater que pour développer les caractéristiques de l'organisation fondée sur l'information ainsi que les conditions économiques dans lesquelles elle est supposée émerger, l'auteur ne s'appuie sur aucun fondement théorique et ne fait référence à aucun travail antérieur. De plus, tel qu'il est présenté, le modèle de l'organisation fondée sur l'information traduit surtout les anticipations de l'auteur quant à l'organisation du futur. Ces anticipations sont formulées de manière théorique, abstraite, en l'absence d'éléments opérationnels.

Par conséquent, pour élaborer, à la différence du modèle de Drucker (1988), un modèle d'organisation fondée sur le concept du savoir, nous jugeons intéressant de retourner sur le cadre théorique qui aurait pu alimenter les anticipations de Drucker, pour essayer, ensuite, d'élaborer un modèle d'organisation fondée sur le savoir.

Le présent chapitre s'articule autour de deux sections : la première sera consacrée à l'étude du modèle d'organisation fondée sur l'information (Drucker, 1988) et à son apport pour la

¹ Drucker P (1988), « The coming of the new organization », *Expansion Management Review*, Expansion Management Press.

présente recherche. L'intérêt sera focalisé sur les circonstances d'émergence de ce modèle ainsi que sur ses limites. La deuxième section est un essai de modélisation de l'organisation fondée, non sur le concept d'information, mais sur celui du savoir. Il s'agit de proposer les caractéristiques et les conditions d'émergence de ce que nous appelons « organisation fondée sur le savoir ».

1 APPORT DU MODELE ORGANISATIONNEL DE DRUCKER (1988)

Dans son article, publié en 1988 par *The Expansion Management Review*, Peter Drucker a développé un modèle organisationnel qu'il a choisi de centrer sur le concept d'information en lui rattachant une valeur stratégique pour l'entreprise. Curieusement, en 1999, le même article a été traduit en français en portant le titre « Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise »¹. Durant la période séparant la parution de chacun de ces deux articles et s'étalant jusqu'à l'an 2000, Peter Drucker a continué à publier d'autres travaux² décrivant, dans leur quasi-totalité, un modèle d'organisation fondée sur l'information, mais mettant largement l'accent sur le poids qu'aurait le savoir dans la modélisation d'une telle organisation, qu'il a baptisée : « organisation du futur » ou « nouvelle organisation ».

Cette section sera répartie en trois paragraphes. Nous présenterons, dans le premier paragraphe, l'article de Drucker (1988) et les idées novatrices qu'il développe. Le deuxième paragraphe servira à reconstituer le cadre théorique qui aurait soutenu le modèle développé dans l'article. Dans le troisième paragraphe enfin, nous expliquerons en quoi l'article de Drucker a pu nourrir la présente recherche.

1.1 “THE COMING OF THE NEW ORGANIZATION”, DRUCKER (1988)

D'après les anticipations de Drucker (1998), « l'organisation du futur », qu'il appelle aussi « la nouvelle organisation », serait une organisation fondée sur l'information qui émergerait suite à d'importants changements dans l'environnement qu'il résume dans trois points :

¹ Une traduction française a été publiée en mars 1999 par l'Expansion Management Review. La seule différence concerne le titre de l'article noté en version française : « Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise ».

² Drucker P. (1999), « L'émergence de la nouvelle organisation », *Harvard Business Review : Le knowledge management*, Editions d'Organisation, Paris, pp 11-33 ; Drucker P. (1999), *L'avenir du management selon Drucker*, traduit de l'anglais par Jacques Fontaine, Village Mondial, France ; Drucker P. (1993), *Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris ; Drucker P. (1994), « *The Theory of the Business* », *Harvard Business Review*, Harvard Business Press, September/October ; Drucker P. (1999), « *Beyond the information revolution* », *The Atlantic Monthly Group*, 284 (4), Octobre, Boston ; Drucker P. (2000), « Ce que l'entreprise peut apprendre des organisations à but non lucratif », in *A propos du management*, Ed. Village Mondial, Paris, pp 149-160.

- Le premier changement est d'ordre démographique : l'auteur explique que les postes de bureau à travail manuel vont se transformer en des postes à haute teneur en savoir qui seront occupés par des spécialistes ;
- Le deuxième changement est de nature économique : il est lié au besoin croissant des entreprises d'innover pour assurer leur performance et leur compétitivité, avec un intérêt majeur accordé à l'esprit d'entrepreneuriat ;
- Le troisième phénomène, enfin, est d'ordre technologique : l'auteur explique que face à l'abondance des informations disponibles dans l'environnement, l'entreprise a intérêt à passer à l'analyse et au diagnostic pour filtrer l'information qu'elle juge pertinente. Les technologies de l'information n'interviennent pas selon l'auteur au seul processus de traitement de l'information, mais elles affectent aussi la structure organisationnelle, le processus décisionnel, le profil des salariés et le mode d'organisation des activités de l'entreprise.

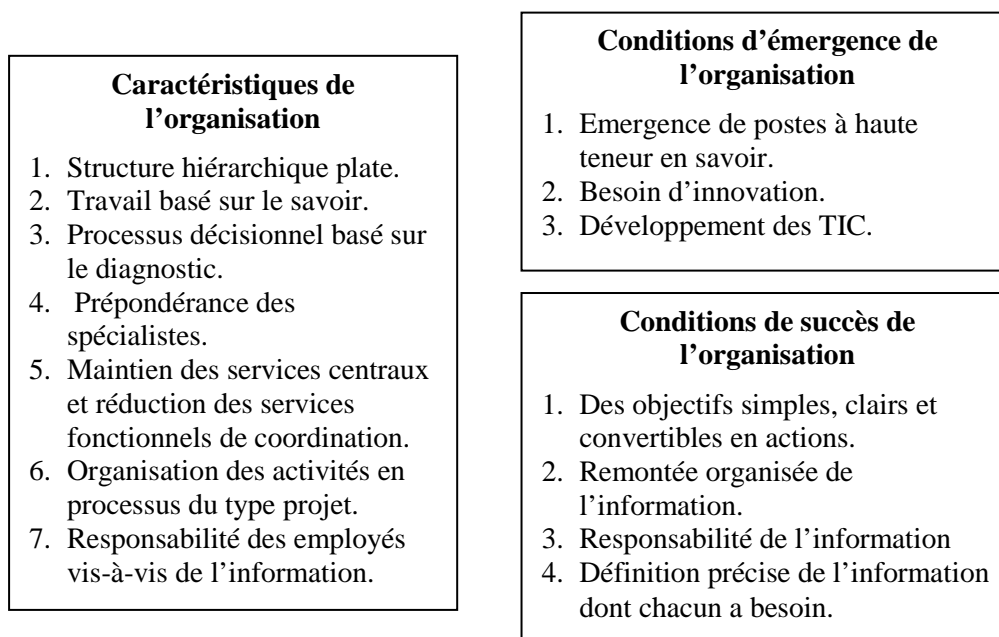
Suite à ces changements, l'organisation fondée sur l'information présente, selon Drucker (1988), une structure plate. Ses activités sont organisées en projets dont les membres des équipes sont des spécialistes porteurs de savoir et responsables des informations qu'ils émettent et dont ils veillent à assurer une remontée organisée vers le sommet de la hiérarchie facilitant son *feed-back*. C'est une organisation réduite en personnel fonctionnel de coordination mais qui maintient les services centraux tels que le conseil juridique, les relations publiques ou avec les syndicats.

Par ailleurs, l'organisation fondée sur l'information obéit selon l'auteur à certaines conditions de succès. Il s'agit en l'occurrence de :

- Fixer des objectifs simples et clairs convertibles en actions, et c'est au dirigeant de l'entreprise de canaliser le savoir et les compétences de chacun vers la réalisation de la performance globale ;
- Organiser une remontée organisée de l'information permettant l'autocontrôle ;
- Définir la responsabilité de chacun par rapport à l'information qu'il émet ;
- Définir exactement l'information dont chacun a besoin.

Pour synthétiser, le modèle de l'organisation fondée sur l'information développé par Drucker (1988) peut être schématisé comme suit :

Figure 6 : Schématisation du modèle de l'Organisation Fondée sur l'Information, d'après Drucker (1988)



Le modèle de l'organisation fondée sur l'information est intéressant dans la mesure où, parmi tous les travaux rencontrés en rapport avec le savoir, il constitue, à notre connaissance, le seul modèle organisationnel ayant accordé une telle importance au concept du savoir. Alors pour mieux comprendre le modèle de Drucker, nous avons jugé nécessaire de reconstituer le cadre historique dans lequel il a émergé.

1.2 CADRE D'EMERGENCE DU MODELE DE DRUCKER

Nous cherchons dans ce paragraphe à délimiter le cadre théorique dans lequel Drucker (1988) a élaboré le modèle de la « nouvelle organisation » ou « l'organisation du futur ». Alors pour mieux tracer la trajectoire d'évolution de l'organisation des années 80 vers une « organisation basée sur l'information », telle qu'imaginée par Drucker, notre démarche consiste à considérer les variables du modèle de Drucker, prises isolément ou regroupées, et de tenter de les ramener aux théories et courants de pensée auprès desquels l'auteur aurait pu s'inspirer. Nous nous intéressons plus particulièrement, dans les paragraphes suivants, à l'importance que Drucker (1988) accorde à l'individu, au groupe, au savoir, aux spécialistes, à l'information et enfin aux TIC et à leur impact sur « l'entreprise du futur ».

1.2.1 IMPORTANCE ACCORDEE A L'INDIVIDU ET AU GROUPE

Depuis les travaux de Lewin de (1935), l'accent a été mis sur les phénomènes sociaux au sein de groupes restreints. Il a été démontré que la « dynamique de groupe » reposant sur le

dialogue, la confiance et la responsabilité, ainsi que sur le mode de commandement démocratique était efficace. Herzberg et al. (1959) se sont aussi penchés sur l'importance de l'accomplissement personnel en montrant que la reconnaissance du travail de l'employé et la prise de responsabilité sont des facteurs de satisfaction et donc de motivation. En 1960, Mc Grégor avance ses théories «X» et «Y». Selon la théorie «Y», l'individu peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs, il dispose d'un capital de savoirs, d'imagination et de créativité et il cherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.

Les travaux de ces auteurs prennent en compte le facteur humain en mettant l'accent sur la nécessité d'une humanisation des relations de travail. Dans sa modélisation de « l'organisation du futur », Drucker (1988) pense que les employés ont intérêt à travailler en groupe en se fixant des objectifs simples, clairs et convertibles en actions.

1.2.2 INTERET ACCORDE AU SAVOIR ET PREPONDERANCE DES SPECIALISTES

Depuis les travaux de Freeman (1984) relatifs à la théorie des parties prenantes, l'organisation se présente comme de plus en plus ouverte à de nouveaux acteurs autres que les dirigeants et les actionnaires ; et la gestion des connaissances, créatrice de valeur, est de nature à renforcer ce degré d'ouverture. De ce fait, les parties prenantes ne se limitent pas aux actionnaires et aux dirigeants, elles intègrent aussi les salariés et les sous-traitants qui sont concernés par les activités et les résultats de l'entreprise qui est supposée défendre leurs intérêts. Ce modèle de conception du gouvernement de l'entreprise est appelé modèle « *Stakeholder* » (Freeman 1984), défini par opposition au modèle « *Shareholder* » qui n'intègre que les dirigeants et les actionnaires.

Le modèle de l'organisation fondée sur l'information de Drucker (1988) n'intègre pas uniquement les dirigeants et les actionnaires comme parties prenantes, mais accorde de l'importance aussi, et surtout, à toutes les parties susceptibles d'alimenter le potentiel cognitif de l'organisation, notamment les spécialistes considérés comme des employés porteurs de grands savoirs et qui interviennent dans la production de l'information. « L'information est constituée de données ayant pertinence et objet. Il en résulte que la conversion des données en information demande du savoir, lequel, par définition, est l'affaire de spécialistes » (Drucker, 1999b).

Concernant l'intérêt accordé au savoir, Drucker (1988) pourrait aussi s'être inspiré des travaux s'inscrivant dans les approches cognitives (Cyert et March, 1963 ; Argyris et Schon, 1978 ; Nelson et Winter, 1982 ; Wegner, 1986) et qui considèrent l'individu comme premier

facteur de productivité car il détient les savoirs et les compétences dont l'entreprise a besoin pour développer des stratégies et évoluer. Ces approches parlent de l'individu en le plaçant au rang du capital humain.

Depuis 1963, Cyert et March stipulent que l'organisation dispose d'une mémoire collective et que l'expérience passée lui permet d'évoluer progressivement. Ils expliquent que les savoirs et savoirs faire des individus se traduisent, au fil du temps, par des « routines dynamiques » de nature à favoriser le changement. Nelson et Winter (1982) mettent davantage l'accent sur les routines tacites qu'ils considèrent comme des actifs spécifiques susceptibles de conditionner l'évolution de l'organisation. Cette dernière est aussi reliée, selon Argyris et Schon (1978), au phénomène d'apprentissage que nous avons développé plus haut pour expliquer le rôle de l'organisation dans la création du savoir et dans l'interaction entre savoirs tacite et explicite, et qui est facilité notamment par les systèmes de mémoire transactive (Wegner, 1986).

Le modèle organisationnel de Drucker (1988) s'inscrit dans la même affilée des travaux mettant le savoir individuel et collectif au centre des organisations. L'auteur stipule, en effet, que le savoir constitue « un nouveau défi » pour « l'entreprise du futur ». Il explique que c'est le savoir qui constitue la ressource clé de la société de demain qui reposera considérablement sur les travailleurs du savoir. « Ce terme s'applique actuellement aux travailleurs intellectuels qui disposent d'un large savoir théorique et d'une solide formation » Drucker (2001).

1.2.3 IMPACT DU DEVELOPPEMENT DES TIC SUR LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE ET LE PROCESSUS DECISIONNEL

Pendant les années 60, plusieurs interactions avec l'organisation ont été mises en lumière. Parmi ces interactions, Woodward (1965) montre que la technologie adoptée par l'organisation conditionne son design et son mode de fonctionnement. Elle pense que le modèle organisationnel idéal n'existe pas et que le système technique ou de production (production unitaire, production de masse ou en continu) est un facteur déterminant de l'anatomie organisationnelle.

Le modèle de l'organisation fondée sur l'information de Drucker (1988) pourrait s'être inspiré de l'approche contingente développée par Woodward (1965). En effet, Drucker (1988) explique que son modèle vient en réponse à l'évolution technologique dans la mesure où, pour gérer la quantité pléthorique d'informations générées par l'environnement, « l'organisation du futur » a besoin d'utiliser les TIC, et que l'usage de ces technologies affecte aussi bien le processus de prise de décision que la structure managériale et la façon même de travailler.

L'auteur stipule que, grâce à l'utilisation des TIC, « tant le nombre des niveaux hiérarchiques que le nombre de directeurs peut être nettement diminué » (Drucker, 1999b). De même, grâce aux TIC, l'auteur pense que l'information devient plus disponible en permettant de mener un bon diagnostic, relatif par exemple à la décision d'investissement.

1.2.4 IMPORTANCE DE L'INFORMATION, DE SA DEFINITION ET DE SA REMONTEE ORGANISEE

En 1963, Sloan souligne l'importance d'automatiser la circulation de l'information et de décentraliser l'acte de décision pour renforcer les prises d'initiative et de responsabilité (Lécrivain, 2005).

Dans la même logique, l'organisation fondée sur l'information de Drucker (1988), est « structurée autour d'une remontée organisée de l'information qui compare les résultats aux performances attendues de telle sorte que chaque membre puisse s'autocontrôler » (Drucker, 1999b). L'auteur souligne aussi l'importance de la responsabilité vis-à-vis de l'information dans la mesure où chaque employé est censé rédiger un rapport afin de définir et de fournir l'information nécessaire aux personnes dont il dépend et à celles qui dépendent de lui.

A la lueur de ce qui précède, nous pouvons donc conclure que, même si Drucker (1988) ne fait pas explicitement recours à des références théoriques, son modèle organisationnel fondé sur l'information emprunte à différents courants théoriques de l'époque des années 60-80, ou même avant. Il s'aligne à l'école des relations humaines (Lewin, 1935 ; Herzberg et al, 1959 ; Mc Grégor, 1960) en accordant de l'intérêt à l'individu, placé au cœur de l'organisation. De même, Drucker (1988) reconnaît à l'organisation son aspect sociologique ; il la considère comme un construit social peuplé d'individus qui interagissent et qui ont des attentes et des besoins souvent contradictoires. Dans la « nouvelle organisation », ces individus sont mobilisés pour la réalisation d'objectifs communs. Comme dans la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), l'importance dans la « nouvelle organisation » est aussi accordée aux salariés (considérés comme des spécialistes) et à tous les tiers susceptibles de véhiculer le savoir jusqu'à l'intérieur de l'organisation, afin d'assurer sa compétitivité et son évolution.

Par ailleurs, l'émergence de la « nouvelle organisation » paraît être comme une réponse à un effet de contingence tel que suggéré par Woodward (1965). Drucker stipule que suite au développement des technologies de l'information, la structure organisationnelle de l'entreprise du futur serait plus plate. Il pense aussi, qu'en raison des changements rapides de

l'environnement, l'organisation devrait assurer une maîtrise de l'information et s'appuyer sur les ressources cognitives pour en dégager un avantage concurrentiel durable.

Enfin, la « nouvelle organisation », telle que décrite par Drucker, s'insère particulièrement dans les approches cognitives de l'organisation. Les leviers de base de ce modèle d'organisation se résument dans le savoir et la valorisation des « travailleurs du savoir ».

Cependant, aussi riche que le modèle de l'organisation fondée sur l'information puisse paraître, son étude permet de relever quelques limites, objet du paragraphe suivant.

1.3 LIMITES DU MODELE DE L'ORGANISATION FONDEE SUR L'INFORMATION

L'apport principal de Drucker (1988) est la proposition d'une nouvelle configuration organisationnelle en réponse à des variations conjoncturelles qu'il décrit dans ce qu'il appelle les conditions d'émergence de l'organisation. Il précise également quelques conditions de succès, sans lesquelles, l'organisation, telle qu'il l'imagine, aurait du mal à réaliser ses objectifs et atteindre la performance.

Toutefois, le modèle de Drucker (1988) présente quelques limites :

- Il ne mobilise aucune référence théorique et ne cite aucun travail antécédent pouvant renseigner sur les modèles et théories qui auraient pu l'influencer dans la modélisation de l'organisation fondée sur l'information ;
- Nous y décelons une certaine confusion entre les concepts de savoir, de connaissance, de compétence, etc. Il convient de rappeler, à ce niveau, que l'article est initialement rédigé en anglais, et que « the knowledge » évoqué dans les travaux anglo-saxons est traduit par les auteurs français tantôt par « connaissance » tantôt par « savoir » ;
- Enfin, bien qu'il soit novateur, le modèle de l'organisation fondée sur l'information de Drucker (1988) n'est pas opérationnel. Il ne propose pas d'indicateurs susceptibles de traduire les différentes variables en items mesurables dans la réalité des entreprises.

Partant de ces limites, notre objectif est de répondre à la question de savoir s'il est possible d'élaborer un modèle qui permette de caractériser une organisation fondée sur le concept de savoir et non d'information. Pour cela, nous choisissons d'emprunter la structure générale du modèle de l'organisation fondée sur l'information et d'établir, à partir d'une revue de la littérature qui se veut exhaustive mettant le savoir au cœur de l'organisation, les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir, ses caractéristiques et les conditions de son succès.

2 PROPOSITION D'UN MODELE D'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

Après avoir analysé le modèle de l'organisation fondée sur l'information développé par Drucker (1998), nous proposons d'élaborer un modèle organisationnel fondé sur le concept de savoir en nous inspirant de la structuration et de la terminologie proposées dans le modèle de Drucker. Le modèle de l'organisation fondée sur le savoir sera alors présenté en trois familles de variables :

- Les « caractéristiques organisationnelles » de ce que nous appelons « organisation fondée sur le savoir » ;
- Les raisons pouvant justifier la volonté de faire du savoir un avantage stratégique et l'adoption par une entreprise des caractéristiques organisationnelles de l'organisation fondée sur le savoir. Ces raisons, que nous appellerons « conditions d'émergence » de l'organisation fondée sur le savoir, seront utilisées ultérieurement pour le choix des entreprises-cas ;
- Les conditions pour une mise en œuvre réussie des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, et que nous appellerons « conditions de succès ».

Le modèle diffère de celui de Drucker sur trois points. Premièrement, il s'agit d'un modèle d'organisation fondée sur le savoir et non sur l'information. Deuxièmement, nous élaborons ce modèle avec l'objectif de pouvoir l'opérationnaliser et le confronter à la réalité du terrain des entreprises. Troisièmement, nous jugeons judicieux de rajouter des caractéristiques pour pouvoir prendre en compte les apports récents des travaux de recherche sur le savoir.

2.1 CONDITIONS D'EMERGENCE DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

Partant des trois éléments contextuels définis par Drucker (1988) comme des conditions d'émergence de l'organisation du futur qu'il a baptisée « organisation fondée sur l'information », nous nous demandons si les mêmes éléments constituent encore des facteurs de réussite que les entreprises d'aujourd'hui ont intérêt à saisir pour assurer leur performance. Les éléments proposés par Drucker, rappelons-les, sont :

- L'émergence de postes à haute teneur en savoir ;
- Le développement des TIC ;
- Le besoin croissant en innovation.

Zoellick (2010), Président de la Banque Mondiale, stipule que l'amélioration de la productivité et le renforcement de la croissance sont renforcés par une économie du savoir. Cette dernière repose, selon l'auteur, sur quatre piliers dont nous retenons : l'infrastructure de l'information et l'innovation. Le Président ajoute que l'adhésion à l'économie du savoir suppose « [...] d'investir dans la recherche & développement, de promouvoir l'innovation dans le secteur privé, de développer l'usage de l'internet et l'adaptation technologique, et de créer des emplois à forte intensité de connaissances ».

De plus, plusieurs travaux tels que Bassi (1997), Drucker (1999a) et Bernier (1999) établissent le lien entre le savoir de l'entreprise et la qualification et la spécialisation de ses employés. De même, des travaux comme Bryosière et Ingham (2001), Boutelitan (2005) et Abecassis et Coutinet (2007), établissent une relation de cause à effet entre le développement du savoir de l'entreprise et son potentiel d'innovation. Enfin, d'autres auteurs comme Blonde et al. (2006), Amil et al. (2007), Chiha et Mansour (2007), mettent l'accent sur le rôle des TIC dans le développement du capital cognitif de l'entreprise.

Sur la base du développement produit ci-dessus, nous avançons la thèse selon laquelle, une entreprise qui emploie des travailleurs intellectuels spécialistes dans leurs domaines, qui se trouve dans la nécessité d'innover et qui opère dans un secteur qui fait intensément appel aux TIC, peut tirer un avantage d'organiser ses activités de manière à gérer et valoriser son capital de savoir. Nous expliquerons, dans les paragraphes suivants, les raisons pour lesquelles les trois éléments contextuels retenus par Drucker (1988) constituent également des conditions d'émergence de ce que nous appelons « organisation fondée sur le savoir ».

2.1.1 EMERGENCE D'UNE NOUVELLE CATEGORIE PROFESSIONNELLE : LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR

Drucker pense que la structuration de l'organisation autour du savoir est essentiellement justifiée par un phénomène démographique. « Le centre de gravité de l'emploi est rapidement en train de se déplacer, passant des travailleurs manuels et administratifs aux intellectuels » (Drucker, 1999b). Il ajoute que c'est le savoir qui rend productif le travail manuel (Drucker, 1999c). Le passage du travail manuel au travail intellectuel engendre l'émergence d'une nouvelle catégorie de travailleurs, communément désignés par la littérature anglo-saxonne comme des « *knowledge workers* ». Bouchez (2006a) explique l'émergence de ce type de travailleurs par la pénétration progressive du travail intellectuel dans les organisations et par l'incorporation significative du savoir dans l'accomplissement des prestations et la réalisation des productions. L'auteur définit les travailleurs du savoir comme « des travailleurs dont les

activités sont principalement centrées, à des degrés variables, sur la création, la production, la capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir ».

Si le concept de « *knowledge workers* » a d'abord été initié par Drucker (1993), il a ensuite été repris par quelques auteurs anglo-saxons tels que Reich (1991) qui associe les activités d'identification et de résolution des problèmes aux travailleurs du savoir. Aussi, Rifkin (1995) explique que les travailleurs du savoir disposent des compétences nécessaires pour manipuler les symboles, idées et concepts. D'autres auteurs anglo-saxons, enfin, comme Amar (2002) et Florida (2002), se sont aussi penchés sur la question de segmenter les employés en travailleurs du savoir et « autres ». Plus récemment, la littérature francophone a repris ce concept, avec notamment les travaux de Ballay (2002) qui associe les activités productrices du savoir aux travailleurs du savoir. De même, Prax (2003) et Beyou (2003) soulignent la valeur ajoutée que peuvent apporter les travailleurs du savoir au capital cognitif de l'entreprise.

Toutefois, Bouchez (2006b) établit la distinction entre deux catégories de « *knowledge workers* » : les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir. Il stipule qu'à la différence des travailleurs du savoir, dont les activités sont liées à la copie ou à la reproduction et à la modification de l'information, les professionnels du savoir mobilisent leurs compétences pour la transformation des théories et cadres d'action ainsi que pour stimuler l'innovation. Par cette distinction, les professionnels du savoir semblent jouir d'une plus grande importance pour les entreprises. « Avec les travailleurs du savoir, on se situe [donc] plutôt dans le cadre de la réalisation de prestations de services à contenu intellectuel relativement banalisé et même parfois routinier. [...] Les professionnels du savoir, pour leur part, effectuent un travail plus complexe pouvant conduire à créer du savoir » (Bouchez, 2006b).

Si l'on part du principe que les travailleurs du savoir peuvent être appelés à innover et à assurer des activités de transformation et que les professionnels du savoir peuvent aussi être amenés à manipuler, copier et modifier l'information, la frontière établie par Bouchez (2006b) entre les deux catégories de « *knowledge workers* » peut s'estomper. Nous choisissons alors, pour la présente recherche, de retenir le concept de « travailleurs de savoir » et d'associer à cette catégorie de professionnels les activités créatrices de savoir et de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Cependant, Drucker (1999c) pense qu'il ne suffit pas de remplir l'organisation de travailleurs de savoir, le défi est d'augmenter leur productivité. Quand Chaher et Dhen (2007) pensent

que la meilleure façon d'augmenter la productivité des travailleurs du savoir est de les responsabiliser, Drucker (1999c) propose aux dirigeants de :

- Considérer le travailleur du savoir comme un actif à valoriser et non comme un coût à diminuer ;
- Préciser la tâche à accomplir par le travailleur du savoir pour assurer la qualité de son travail ;
- Responsabiliser le travailleur et lui garantir une certaine autonomie ;
- Développer l'enseignement continu et le partage avec les autres ;
- Favoriser l'innovation continue dans son travail.

Si Drucker (1999c) pense que l'innovation continue augmente la motivation du travailleur du savoir et par suite, sa productivité, Bell avait déjà avancé en 1973 l'idée selon laquelle l'entreprise dont les activités reposent largement sur les efforts de recherche et développement et qui éprouve un besoin permanent d'innovation, a intérêt à capitaliser et à valoriser le savoir détenu par ses employés. Nous pensons, pour cela, que le besoin en innovation constitue l'une des conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir.

2.1.2 PREPONDERANCE DE L'INNOVATION COMME FACTEUR CLE DE SUCCES

Compte tenu de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, l'innovation est devenue un critère clé de pérennité. L'innovation joue un rôle indéniable sur la compétitivité, parfois même sur la survie de l'entreprise. Les entreprises ont besoin d'innover de façon constante et régulière afin de maintenir l'esprit d'initiative et de création d'idées (Carrier et Garand, 1996). En effet, la capacité à mener des projets innovants est devenue un critère majeur de compétitivité, car c'est aujourd'hui par le biais de l'innovation que les entreprises peuvent se différencier de la concurrence. L'importance qu'acquiert l'innovation de nos jours incite les entreprises à être plus créatrices.

Roux (2004) pense que grâce à l'innovation, notamment technologique, les organisations jouissent de la possibilité :

- « De faire ce qui n'était pas possible de faire auparavant, c'est l'innovation dite de produit ou de service ;
- D'améliorer les méthodes de production existantes, c'est l'innovation dite de processus ;
- De modifier la conception même du système productif et des relations entre ses composantes, c'est-à-dire la chaîne de valeur ».

Pour être créatrices, les entreprises cherchent à mettre en œuvre les conditions nécessaires pour améliorer leur processus d'innovation afin de rester compétitives sur le marché en proposant rapidement des produits (ou services) novateurs. Pour cela, l'innovation nécessite que l'entreprise dispose d'un potentiel de connaissances et de compétences qui se combinent avec le capital matériel. Guerrero (2008) considère la connaissance comme une ressource créée en interne des entreprises innovantes lui procurant de la valeur et de l'avantage stratégique. Elle stipule qu'» afin de rester compétitives, les entreprises sont impliquées dans des processus d'apprentissage complexes, où ce qui est essentiel n'est plus le niveau de capitaux engagés dans la R&D, mais les investissements immatériels tels que l'accumulation des savoirs communs et individuels (brevets et savoirs spécifiques à la firme) ». En plus de Guerrero (2008) qui fait appel à l'organisation du savoir pour stimuler l'innovation, Lesca et Leszczynska (2007) mettent l'accent sur une figure particulière d'organisation de savoir : les communautés de pratique. Les auteurs pensent que les relations interpersonnelles, émotionnelles et communicationnelles qui s'établissent au sein des communautés de pratique, stimulent la création de nouveaux savoirs et l'apprentissage organisationnel, de nature à alimenter les créations novatrices. Dans le même ordre d'idées, Nonaka et Konno (1998) proposent le concept « d'espace d'action commune » pour désigner le contexte de travail des communautés de pratique, et stipulent que cet espace est « nécessaire pour le développement des relations interpersonnelles qui servent de base à la création des connaissances utiles dans la phase tout à fait en amont du processus d'innovation ».

Si les travaux cités ci-haut mettent l'accent sur la nécessité d'organiser l'entreprise innovante autour du concept de savoir, Chanal et al. (2005) pensent même que les personnes innovantes doivent faire l'objet de pratiques GRH spécifiques, en termes de style de leadership, de politique de recrutement, de motivation et de régulation. Les auteurs expliquent, en effet, que l'entreprise innovante n'a pas intérêt à adopter un style de management autocratique. Elle devrait plutôt donner à l'équipe innovante des orientations larges en lui assurant un climat de travail motivant basé sur l'autonomie, le partage et la culture entrepreneuriale. Pour le recrutement des personnes innovantes, les auteurs proposent de garantir, en plus de l'expertise technique, des connaissances industrielles et de marketing, ainsi que des compétences informatiques et communicationnelles. Pour la motivation, Chanal et al. (2005) pensent que les personnes innovantes ont besoin d'autonomie et de liberté, mais aussi de reconnaissance sociale et d'incitation financière. En termes de politique de régulation enfin, les auteurs proposent à l'entreprise d'assurer aux personnes innovantes des plans de carrière basés sur la

mobilité, ou la conduite des projets innovants, voire des carrières entrepreneuriales. Aussi, la motivation est assurée par la formation des personnes innovantes à la créativité, au travail en équipe, au management des équipes et au leadership.

La synthèse de l'ensemble de ces travaux laisse voir un intérêt majeur pour les entreprises innovantes d'adopter une organisation en faveur de la création et la capitalisation des savoirs. Cela passe, entre autres, par les communautés de pratiques, les « espaces d'action commune » et l'adoption de pratiques GRH incitatives à l'innovation.

Par ailleurs, Doisy (2001) stipule que les innovations de produit et de procédé, ainsi que celles relatives aux possibilités de consommation sont favorisées par les TIC et le changement technologique en général, faisant également appel à un mode de fonctionnement organisationnel de nature à valoriser les savoirs et compétences.

2.1.3 DEVELOPPEMENT DES TIC

D'après le rapport mondial de l'Unesco (2005), « au cœur des sociétés du savoir, il y a la capacité d'identifier, de produire, de traiter, de transformer, de diffuser et d'utiliser l'information en vue de créer et d'appliquer les connaissances nécessaires au développement humain ».

Drucker (1998) pense que l'évolution technologique affecte le processus de transformation des données en informations ainsi que la capacité à produire des informations. Il ajoute que la transformation de données et leur filtration pour obtenir des informations pertinentes pour l'entreprise requièrent du savoir. Selon Malhotra et Galletta (2003), ce sont les technologies qui permettent de transformer les inputs d'informations en outputs sous forme de savoir. Le Bas (2004) stipule que les TIC « tendent à constituer un mode d'organisation spécialisé de production et de distribution du savoir ».

L'adoption des TIC par l'entreprise s'accompagne d'un mouvement de réorganisation qui se manifeste à plusieurs niveaux. Les TIC poussent les entreprises à adopter des structures plus décentralisées et plus ouvertes sur l'environnement (Drucker, 1999 ; Reix, 1988). Elles représentent un « lieu de communications intenses entre participants plus autonomes et plus responsables » (Reix, 1998). L'auteur ajoute que grâce aux TIC, les entreprises ont tendance à externaliser certaines activités à faible valeur ajoutée, ou dans le but de bénéficier du savoir des participants externes. Les TIC favorisent alors l'éclatement des organisations au profit de la constitution des réseaux.

Outre l'éclatement de l'entreprise, la morphologie organisationnelle peut aussi se voir modifiée par l'introduction des TIC et ce, à travers l'aplatissement de la hiérarchie. Certains auteurs pensent que l'utilisation des TIC augmente les possibilités de contrôle par la transmission directe d'indicateurs de performance, de comptes rendus, etc., en réduisant ainsi le besoin en échelons intermédiaires (Drucker, 1999 ; Reix, 1998). Il est cependant possible de considérer l'hypothèse selon laquelle les TIC peuvent aussi aider à maintenir une organisation verticale dans la mesure où elles facilitent une remontée et une descente rapides et organisées de l'information et permettent de suivre en temps réel le travail de chacun des employés.

Les changements entraînés par les TIC peuvent aussi introduire des transformations dans la chaîne de valeur que Roux (2004) explique par trois phénomènes :

- La modification du processus de création de valeur. Cela s'explique par l'augmentation du volume d'informations à traiter, de la capacité de mémorisation et de la vitesse de traitement de données, qui sont de nature à établir des liens entre activités différentes par le biais du transfert automatique d'informations et à faciliter la prise de décision ;
- L'atténuation de la contrainte spatiale ;
- La modification des rapports fournisseurs/clients et des conditions de la concurrence.

Partant du principe selon lequel le développement des TIC et leur adoption par les entreprises introduisent des transformations importantes dans le processus de traitement des données ainsi que dans la structure des entreprises, le nombre de niveaux hiérarchiques et la chaîne de valeur, nous considérons que l'adoption des TIC fait appel à un mode d'organisation spécifique de création et de diffusion du savoir. Ce lien est appuyé par Dupuich-Rabasse (2006) qui stipule que « le large développement des nouvelles TIC transforme chaque acteur en travailleur de la connaissance qui évolue au sein d'une chaîne de valeur du savoir englobant tous les autres interlocuteurs de l'entreprise ».

Par conséquent, et étant donné l'émergence, dans l'économie, d'une nouvelle catégorie de professionnels appelés « travailleurs du savoir » faisant appel à une organisation de nature à valoriser leurs savoirs et à les canaliser vers la réalisation des objectifs de l'entreprise, et en considérant le besoin en innovation des entreprises d'aujourd'hui, impliquant des pratiques de GRH spécifiques aux personnes innovantes, sans oublier les TIC qui introduisent des changements majeurs dans la structure des entreprises et leur organisation, nous engageons une réflexion sur les caractéristiques attribuables à l'organisation qui viendrait en réponse à tous ces changements et que nous avons choisi d'appeler « organisation fondée sur le savoir ».

2.2 CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

Un premier travail conceptuel autour du savoir et de son lien avec l'organisation (objet du chapitre 1) a débouché sur la définition du savoir retenue pour la présente recherche ainsi que sur une première définition donnée au concept d'organisation fondée sur le savoir. Cette dernière se présente, a priori, comme une organisation apprenante, qui considère le savoir comme une ressource stratégique, créatrice de valeur et source d'avantage stratégique et qui veille à articuler savoir tacite et savoir explicite. A ce niveau de la recherche, notre objectif est de définir quelles pourraient être les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir. Comment l'entreprise peut-elle organiser ses activités et son mode de fonctionnement de manière à répondre aux trois conditions d'émergence développées dans la section précédente d'une part, et à tirer un avantage stratégique de ses savoirs tacites et explicites, d'autre part ?

À partir de la lecture de travaux principalement sur le *Knowledge Management* (Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Grant, 1996 ; Ballay, 1997 ; Durand, 1997 ; Alavi et Leidner, 1999 ; etc.), mais également sur la GRH, le management des SI, le management de l'innovation et de projet, voire même le contrôle de gestion, nous avons établi une synthèse des principales caractéristiques organisationnelles que nous jugeons favorables à un mode de gestion et d'organisation centré sur le concept de savoir. Quand certains auteurs parlent de l'aplatissement de la hiérarchie et de la formation de groupes de projets spécialisés, d'autres évoquent la nécessité de gérer le savoir pour en créer un avantage stratégique, d'autres enfin mettent l'accent sur l'importance de l'information et de la maîtrise des TIC.

Etant donné que chacune de ces caractéristiques a fait l'objet d'un modèle d'organisation unifactoriel dans certains travaux ou bi factoriel dans d'autres, l'objectif de cette thèse est de réunir les caractéristiques évoquées par une littérature, qui se voulait exhaustive, dans le but d'élaborer un modèle multifactoriel d'organisation fondée sur le concept de savoir. Les paragraphes suivants traiteront successivement des six caractéristiques que nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir :

- Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique,
- Structure hiérarchique plate ;
- Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes ;
- Mise en place d'un processus de gestion de savoir ;
- Exploitation des informations internes et externes ;
- Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir.

2.2.1 PERCEPTION DU SAVOIR COMME UNE RESSOURCE D'ORDRE STRATEGIQUE¹

D'un point de vue stratégique, la direction générale de l'entreprise peut mettre en œuvre un cadre institutionnel, une culture, un budget, des processus et des outils communs pour supporter la valorisation du savoir qu'elle considère comme un objectif stratégique (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006).

Selon la théorie des ressources, l'entreprise est modélisée comme un ensemble de ressources. Ces dernières, si elles sont valorisées, peuvent être à l'origine d'une rente inimitable pour l'entreprise et, par conséquent, une source d'avantage stratégique. Barney (1991) définit les ressources comme les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., détenus par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre ses stratégies.

La portée stratégique d'une ressource a été abordée par Winter (1987) et Barney (1991). Dans sa taxinomie des ressources, Winter (1987) explique qu'une ressource est stratégique si elle est tacite, non enseignable, non articulée, non observable en action, complexe et élément d'un système.

Tableau 3 : Taxonomie de Winter (1982)

Ressource stratégique	Ressource non stratégique
-tacite	-explicite
-non enseignable	-enseignable
-non articulée	-articulée
-non observable en action	-observable en action
-complexe	-simple
-élément d'un système	-indépendante

Barney (1991) précise que les ressources offrent un avantage stratégique durable lorsqu'elles répondent aux critères de rareté, de valeur, de non substituabilité et de non imitativité. Poursuivant les travaux de Winter et Barney, Arrègle (2000, 2006) suggère qu'une ressource doit être difficilement imitable, substituable et échangeable pour être qualifiée de stratégique. Le croisement de ces travaux permet de traduire le critère stratégique d'une ressource dans quatre éléments à savoir :

- La rareté par rapport aux concurrents réels et potentiels de l'entreprise ;

¹ Ce paragraphe est le résultat d'une réflexion menée dans une communication présentée à la 19^{ème} Conférence de l'AIMS 2010.

- La valeur dans le sens où la ressource permet à l'entreprise d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement ;
- La non substituabilité de la ressource par une autre ayant le même potentiel de génération d'avantage concurrentiel ;
- La non imitativité qui se justifie par l'ambiguïté causale et la complexité sociale relatives à la création de la ressource.

Pour empêcher l'imitation d'un actif, Grant (1996) propose cinq mécanismes qui peuvent, à notre sens, être transposés au cas d'une ressource stratégique. Ces mécanismes sont les suivants :

- Les déséconomies liées au temps : la création d'une ressource stratégique par une entreprise nécessite du temps. Toute tentative d'imitation du processus de création d'une ressource stratégique par les concurrents entraîne un résultat inférieur à celui obtenu par l'entreprise qui l'a créée en premier, dans la mesure où il est impossible d'obtenir le même résultat dans un laps de temps inférieur à celui nécessaire pour sa création ;
- L'avantage à la masse de ressources : il est plus facile d'augmenter un « stock » de ressources si l'entreprise possède déjà une masse considérable de cette ressource ;
- Les interconnexions entre ressources : une ressource peut être stratégique pour une entreprise qui dispose d'autres ressources connexes et dont la connexion est source d'avantage stratégique ;
- L'érosion des ressources : l'entreprise veille sur l'entretien de ses ressources stratégiques car si elles se déprécient, la position concurrentielle de l'entreprise sera mise en cause ;
- L'ambiguïté causale : si les concurrents n'arrivent pas à identifier les ressources stratégiques de l'entreprise cible, ils ne pourront pas les imiter. L'ambiguïté dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource.

Si on adopte la définition d'une ressource citée par Barney (voir ci-dessus), le savoir, tel qu'il a été défini plus haut, peut être considéré comme une ressource de l'entreprise (selon la théorie des ressources).

Si on s'en tient strictement aux quatre critères développés par Barney (1991) d'une part, et à l'ambiguïté causale qui dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource d'autre part (Grant, 1996), seul le savoir tacite (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1999) nous paraît revêtir un caractère stratégique étant donné qu'il est présenté comme étant une ressource non identifiable (ambigüe), rare, non substituable, non imitable et source de valeur (Nonaka,

1994). Nous y ajoutons les formes de savoir explicite protégés par un brevet, une licence ou une enveloppe *Soleau*. Le savoir explicite non protégé, par contre, est défini comme un savoir pour lequel il est aisé de rédiger des manuels et des procédures. Il peut se traduire à travers les notes de synthèse, les résumés, les études de marché, les prévisions sur la concurrence et les brevets. Il est, a priori, identifiable et imitable. Il ne peut donc être considéré comme une ressource stratégique.

Cependant, nous avons choisi de traiter le savoir dans son ensemble dans la mesure où, même si le savoir explicite ne peut être considéré comme une ressource stratégique, nous suggérons qu'il participe au processus de valorisation du savoir tacite. Par exemple, le brevet est un dispositif instrumental qui visait, au départ, à protéger le savoir explicite contre l'imitation. Il est une solution alternative au secret qui a l'intérêt de garder le savoir tacite propre à une organisation mais qui ne le met pas à l'abri d'une imitation, surtout dans un contexte d'émergence de *l'open innovation*, modèle de diffusion des savoirs (Chesbrough, 2003). Le brevet contribue ainsi à donner une valeur stratégique aux savoirs de l'entreprise.

En conclusion, le savoir, en particulier le savoir tacite, peut être utilisé par une entreprise comme une source de création de valeur et d'avantage stratégique ; à condition que l'entreprise mette en œuvre des dispositifs organisationnels favorisant la création et le partage du savoir, ainsi que l'interaction réciproque entre savoir tacite et savoir explicite. Parmi ces dispositifs, la littérature souligne l'importance d'aplatir la structure organisationnelle, objet du prochain paragraphe.

2.2.2 STRUCTURE HIERARCHIQUE PLATE

Le lien entre la structure et la performance de l'entreprise a suscité de nombreux débats scientifiques donnant lieu à des controverses. Ce qui nous intéresse ici, c'est de pouvoir établir un lien entre la structure d'une organisation et sa capacité à transformer ses savoirs en une ressource stratégique créatrice de valeur et source d'avantage stratégique. Il s'agit, en particulier, de répondre à la question : quelle structure l'entreprise peut-elle mettre en œuvre pour favoriser la création et le partage des savoirs tacites, en vue de créer des éléments clés de valeur et un avantage stratégique.

L'aplatissement de la structure est défini comme la réduction des lignes hiérarchiques intermédiaires et du nombre de directeurs moyens les constituant (Kalika, 1995). Les barrières hiérarchiques, caractérisant les structures pyramidales, entravent la diffusion et le partage des savoirs au sein de l'organisation. Zghal (2002) stipule que « le modèle organisationnel fondé

sur la hiérarchie bureaucratique et la différence de statuts sociaux, associée à une conception autoritariste des postes de travail, empêchent une connexion positive entre savoir et savoir-faire ». De même, l'externalisation des savoirs tacites (Nonaka et Takeuchi, 1995) nécessite l'interaction, le dialogue et l'échange entre individus, qui sont d'autant plus faciles si ces individus peuvent communiquer en l'absence de barrières hiérarchiques solides. Ces dernières dégagent une force d'inertie qui risque d'entraver le processus d'apprentissage organisationnel (Filleau et Marques Ripoull, 1999).

On aurait pu penser que le développement des TIC, dans les années 90, modifierait la donne. En effet, dans la mesure où la circulation de l'information se trouve facilitée par la technologie, on pouvait imaginer que les barrières hiérarchiques ne constitueraient plus un obstacle à la diffusion des savoirs. Ainsi, certains travaux de recherche, comme ceux de Messeghem et Pierson (2003), soutiennent que l'adoption des TIC ne diminue pas le nombre de lignes hiérarchiques mais conduisent plutôt à une redéfinition de la fonction des directeurs intermédiaires. Ces derniers joueront, selon Simon (1981), le rôle de filtres humains intelligents. Dans le même ordre d'idées, Grant (1996) explique la nécessité de l'existence d'une hiérarchie par le fait que l'organisation des activités sociales complexes repose sur les relations d'autorité et que la coopération intra organisationnelle est réalisée grâce aux processus bureaucratiques verticaux.

Cependant, Drucker (1988), Reix (1998), Huber (1990) et Pinsonneault (1992) plaident en faveur d'un aplatissement de la structure même avec l'apparition des TIC. Pour Drucker (1999b), « les échelons intermédiaires servent de relais, d'amplificateurs humains à faibles signaux ». Avec les TIC, l'entreprise jouirait de meilleures possibilités de contrôle et de communication même sans le recours aux directeurs intermédiaires, puisque la circulation de l'information peut se faire par la transmission directe d'instructions, de rapports et de comptes rendus. S'alignant à ce deuxième groupe de travaux, cette thèse considère que l'aplatissement de la structure, par réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, favorise la circulation de l'information et, par la même, la création et la valorisation des savoirs dans l'organisation, ainsi que l'apprentissage organisationnel (démarche de diffusion du savoir de type *bottom up*) ; ceci à la fois dans une dimension horizontale et une dimension verticale de la structure.

Cependant, avec l'émergence d'un nouveau contexte caractérisé par la contraction et la fragmentation des marchés (Boyer et Equilbey, 2000), l'importance donnée à la rapidité d'exécution et la recherche de formes d'organisation du travail privilégiant la souplesse, la flexibilité et la capacité d'adaptation, l'entreprise peut, aujourd'hui, avoir un intérêt à adopter

une gestion de ses activités autonomes selon un mode opératoire ; donc mettre en œuvre des processus.

2.2.3 MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE TYPE PROJET POUR L'ORGANISATION D'ACTIVITES NON RECURRENTES

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un nouveau contexte. Ce dernier est lié, selon Fernez-Walch et Romon (2010), aux caractéristiques inhérentes à l'innovation telles que la nécessité de lancer rapidement un produit nouveau sur le marché, la complexité des tâches d'innovation et la diversité des connaissances mobilisées.

Lorino (1995) définit un processus comme « un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important » ; cet output est lié à une logique de création de valeur. Il distingue les processus récurrents pour des activités de nature répétitive et cyclique, et les processus de type projet pour les activités non cycliques et non répétitives telles que l'innovation.

Un débat s'est établi dans le courant des années 90 concernant le lien entre le processus comme critère de structuration de l'organisation et la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Pour certains chercheurs, les organisations transverses seraient les plus performantes. Pour d'autres, ce sont plutôt les structures matricielles du fait qu'elles croisent la dimension « métier » de l'organisation et la dimension « processus ». Ainsi, Bourgeon et Tarondeau (2000), établissant une hiérarchie des structures en rapport avec l'apprentissage, stipulent que les organisations transverses apprennent mieux que les organisations matricielles, qui apprennent mieux que les organisations fonctionnelles.

Il ne s'agit pas, ici, de rentrer dans cette controverse concernant le design structural des entreprises, mais plutôt de voir si le recours à des processus transversaux est corrélé à une logique de création, de partage et de valorisation des savoirs de l'entreprise, eu égard aux dispositifs cognitifs qu'ils engendrent. Un processus est dit transversal quand il traverse plusieurs unités, fonctions ou départements (Lorino, 1995).

Selon la théorie basée sur le savoir, la présence de processus transversaux aux départements représente un facteur facilitateur de capitalisation des savoirs. Grant (1996) pense que la réussite des processus, notamment celui de prise de décision, nécessite le transfert et la mobilité du savoir (tacite) entre les différents acteurs décideurs, et que des barrières hiérarchiques solides risquent d'empêcher un tel transfert. Pour Nonaka (1994), la création du savoir organisationnel est un processus spiral, évolutif, qui commence à l'échelle individuelle

pour passer à un niveau collectif, puis organisationnel et parfois inter organisationnel. Cette spirale est générée par des actions telles que l'interaction des équipes, le dialogue, la coordination, la documentation, l'expérimentation et l'apprentissage par l'action. L'auteur précise que le processus de création du savoir organisationnel est davantage favorisé par l'organisation « hypertexte ». C'est une organisation qui désigne l'existence de liens transversaux aux départements fonctionnels, et qui permet d'accéder aux savoirs à tous les niveaux de l'organisation.

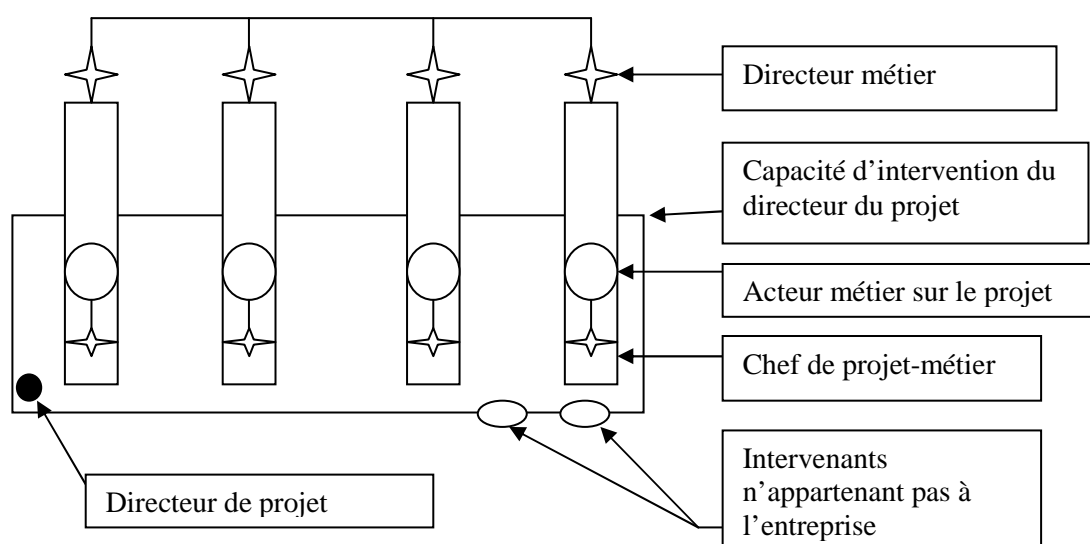
Nous soulignons dans ce paragraphe deux formes de gestion des processus transversaux : le mode projet et les communautés de pratique, que Chanal (2000) a tenté de rapprocher. Le mode projet se caractérise par la présence d'un groupe de projet coordonné par un chef de projet et le recours à une méthodologie de gestion de projet (Fernez-Walch et Romon, 2010). Il repose sur l'idée de coordonner des experts « métiers » selon un mode d'ajustement mutuel et de les fédérer autour de la réalisation d'un objectif commun, autonome et nouveau. Fernez-Walch et Romon (2008) définissent les communautés de pratique comme « un regroupement spontané de personnes physiques, appartenant ou non à la même entreprise et qui partagent des informations relatives aux pratiques professionnelles ou personnelles qu'elles ont en commun ».

Le recours au mode projet est présenté dans la littérature comme un vecteur d'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Koskinen et al, 2003 ; D'Armagnac, 2004). Nonaka et Takeuchi (1995) spécifient l'organisation en projet comme cadre favorable à l'interaction entre savoirs tacites et savoirs explicites. Paraponaris (1998) explique qu'« avant de s'inscrire dans un projet, les personnels évoluent dans une fonction qui définit leur métier. Rejoindre un projet, c'est donc prendre le risque de remettre en cause des représentations établies, et d'être évalué dans d'autres conditions. Lorsque le projet est terminé, les personnels retrouvent leur fonction avec un surcroît d'expérience et de compétences qu'ils devront faire partager ». Ces personnels sont définis par Midler (1993) comme des « représentants dans des groupes transversaux de sous-ensembles métier pour impliquer les métiers dans la dynamique de projet ». Pour Drucker (1988), ce sont des praticiens spécialistes qui détiennent, le plus souvent, plus d'informations que leurs supérieurs. Filleau et Marques-Ripoull (1999), à la suite de Garel (1996), soulignent le rôle de la structure mixte projets/fonctions que Garel appelle « le mode plateau ». C'est une structure qui réunit, sur un même lieu, des compétences « métier » et des compétences « projet », en vue d'une meilleure articulation et valorisation des savoirs et des savoir-faire. Pour Raynal (2000), « les dispositifs

projet peuvent constituer un précieux dispositif de mise à l'épreuve des savoirs « métiers » en place. Le projet apparaît comme une situation propice à la confrontation des savoirs théoriques aux réalités du terrain (Koenig, 1994 ; Raynal, 2000), car il permet « une mise à l'épreuve de dispositifs cognitifs » (Pédon, 2000). Le projet est un lieu de création et de diffusion de connaissances (Hatchuel, 1994). Ces connaissances, occasionnées par les projets, peuvent être valorisées dans la stratégie de l'entreprise (Ben Mahmoud-Jouini, 2004). Les projets incarnent la stratégie de l'entreprise et la nourrissent en retour, notamment via le management multi-projets (Fernex-Walch et Triomphe, 2004).

Concrètement, la gestion de projet consiste à rassembler des compétences venant de différents métiers (différents départements ou fonctions) pour créer une cohésion autour d'une vision commune, telle que schématisée dans la figure 7 suivante.

Figure 7 : Structure de projets, Gélinier (1997)



La gestion d'un projet se fait dans le temps avec un budget, un plan d'action « *Business plan* », un objectif à atteindre, une équipe et un chef de projet qui orchestre les ressources humaines, matérielles, etc. Le tableau 4 décrit le processus de gestion de projet. Il commence par une clarification de l'objet du projet, il passe ensuite par une étape d'organisation, puis de réalisation et de clôture du projet.

Tableau 4 : Gestion de projets (COMPETECE, 2000)

1. Clarification	Analyse et traduction de la demande, analyse de l'environnement humain, et formalisation du besoin.
2. Organisation	Caractérisation des tâches, constitution de l'équipe projet, planification, budget prévisionnel, analyse des risques, organisation de la communication.
3. Réalisation	Suivi de l'avancement, management de l'équipe, communication autour du projet, gestion des modifications.
4. Clôture	Réunion de fin de projet, promotion du projet, archivage.

Quand aux communautés de pratique, elles développent une capacité de savoir-faire collective (*knowing how*) (Brown et Duguid, 2001). Ce savoir est de type procédural et sous-tend à la fois le raisonnement et l'action. « Il relève de l'action, demande un apprentissage long, il est implicite ou inconscient et il est difficilement accessible » Fijalkow (1995). Les membres des communautés de pratique se partagent une vision commune consolidée et renouvelée par les pratiques. Cela constitue un apprentissage pour l'entreprise, d'autant plus que les communautés de pratique sont caractérisées par une certaine habitude et durabilité de travail, ce qui les distingue des groupes de projet qui se réunissent généralement pour réaliser une activité ponctuelle. Quand Ingham (1994) et Paraponaris (1998) mettent l'accent sur le rôle des interactions des membres de la communauté de pratique dans la production du savoir, Wenger (2000) souligne la création par ces communautés d'un « répertoire partagé », ou une « base de données », selon les expressions de Boyer et Equilbey (2000). Selon Argyris et Schön (1996), ce répertoire véhicule les routines actuelles et celles construites dans la pratique conjointe (Grimand, 2000). Filleau et Marques-Ripoull (1999) définissent la routine comme « un répertoire de réponses dont se dote l'organisation, et qu'elle tend à produire de manière quasi-automatique, lorsqu'elle est confrontée à certaines situations ». Les dispositifs de type communauté de pratique sont aujourd'hui mis en œuvre dans certaines entreprises pour pouvoir faire émerger de nouveaux projets incarnant leurs compétences clés (Hamel et Prahalad, 1990), voire faire évoluer ces compétences clés (Fernex-Walch et Romon, 2010).

En conclusion, au regard des travaux de recherche présentés ci-dessus, nous considérons que la mise en œuvre de processus transversaux (mode projet et communautés de pratique) permet la création et le partage de savoirs par croisement des connaissances et des compétences « métier » entre elles, et par croisement de connaissances métiers et de connaissances projet,

et qu'elle permet aussi de relier la stratégie (les compétences clés en particulier) et les savoirs individuels et collectifs.

Cependant, la capitalisation et la valorisation des savoirs ne constituent pas selon la littérature une démarche de type exclusivement « *Bottom up* », les dirigeants de l'entreprise peuvent aussi participer, par la mise en place d'un processus de gestion de savoir, à tirer de ce dernier un avantage stratégique, et cela à travers une démarche de type « *Top down* ». Nous faisons, à cet effet, la proposition selon laquelle l'organisation fondée sur le savoir, telle que définie dans la présente recherche, assure un processus de gestion de savoir. Le paragraphe suivant explique l'intérêt de ce processus en définissant la notion de gestion de savoir, les différents modèles observés dans la littérature, ainsi que les avantages qu'une entreprise peut en tirer et les obstacles à vaincre.

2.2.4 EXISTENCE DE PROCESSUS DE GESTION DU SAVOIR

Après une définition du concept de « gestion du savoir », et des modèles les plus souvent cités, l'analyse sera focalisée sur les avantages qu'une entreprise peut tirer de l'instauration d'un processus de gestion de savoir ainsi que sur les obstacles à surmonter pour qu'un tel processus soit efficace.

❖ Gestion du savoir : définitions

Malgré une littérature abondante, la signification exacte du concept de « gestion de savoir » demeure encore floue. L'étude des définitions observées laisse plutôt apparaître différents contenus de l'activité « gestion de savoir » avec, également, différents niveaux d'analyse et différentes finalités :

- Pour ce qui est du niveau d'analyse, certains auteurs pensent que la gestion du savoir est une activité intra organisationnelle : « un processus systémique et organisationnel » pour Alavi et Leidner (1999b), « une démarche volontariste souvent explicite et systématique » pour Mbengue (2004), et « un management des activités et des processus » pour ECRIN (2001). Pour Van Der Pijl et Van Boven (1998), par contre, l'activité de gestion du savoir consiste en le contrôle et l'utilisation optimale de la connaissance à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation » ;
- Pour ce qui est du contenu de l'activité de gestion du savoir, il va de l'acquisition, l'organisation et la communication des connaissances (Alavi et Leidner, 1999b), au contrôle et à l'utilisation des connaissances (Van Der Pijl et Van Boven, 1998), jusqu'à l'augmentation de l'utilisation et de la création des connaissances (ECRIN, 2001). Le contenu

le plus riche est proposé par Mbengue (2004), qui stipule que l'activité de gestion de savoir consiste en la « la codification (des savoirs explicites) et l'interaction (pour l'acquisition des savoirs tacites à travers le transfert d'expérience et la pratique), [...] et les activités de création, de recueil, d'organisation, de diffusion et d'exploitation des savoirs explicites et tacites utiles à l'entreprise » ;

- La finalité de l'activité de gestion de contenu enfin, diffère d'un auteur à un autre : elle vise l'amélioration de la productivité selon Alavi et Leidner (1999b), le succès des objectifs de l'organisation selon Van Der Pijl et Van Boven (1998), et la valorisation et la fructification des ressources immatérielles selon Mbengue (2004). Pour ECRIN (2001), l'activité de gestion du savoir vise deux finalités : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable ; finalités sous-tendues par leurs dimensions économique, humaine, sociale et culturelle ». La finalité patrimoniale désigne la préservation des connaissances, leur réutilisation et leur actualisation. La finalité d'innovation durable renvoie à la création des connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation. En effet, la direction générale se charge de repérer (identifier), acquérir les connaissances cruciales, de les préserver (conserver), de les valoriser (partager) et de les actualiser (enrichir) et ce, dans un but de performance globale.

Nous retenons pour cette recherche la définition proposée par ECRIN (2001) en nous alignant particulièrement à la finalité d'innovation durable considérée par le management des activités et des processus. Cette définition renvoie à deux niveaux d'analyse simultanés à savoir l'individu et l'organisation. De plus, elle aborde tous les maillons du processus de gestion du savoir allant de la création jusqu'à l'actualisation du savoir. Enfin, la finalité considérée par cette définition vise la performance globale de l'entreprise en allant ainsi au delà de l'amélioration de la productivité ou du succès des objectifs de l'entreprise, tels que suggérés dans d'autres définitions (Van Der Pijl et Van Boven, 1998 ; Alavi et Leidner, 1999b).

La gestion du savoir est alors considérée par la présente thèse comme un processus qui consiste à collecter (identifier et acquérir) les connaissances pertinentes pour l'entreprise, les traiter, les diffuser (partager), les enrichir (renouveler), les sauvegarder et les protéger contre l'imitation ou la déperdition.

❖ **Modèles de gestion de savoir**

A partir des années 90 et jusqu'à l'année 2011, plusieurs modèles de gestion du savoir se sont défilés présentant quelques éléments de convergence, mais aussi certaines différences qui méritent d'être relevés.

✓ ***Le modèle de Savary (1999)***

Ce modèle considère la gestion du savoir comme un processus managérial qui permet à l'organisation de créer et d'utiliser son savoir collectif à des fins stratégiques. Il considère le savoir comme l'élément ultime dans la chaîne de transformation de l'information. La gestion de savoir inclut ainsi trois processus :

- L'apprentissage organisationnel : C'est un processus émergent qui motive les acteurs organisationnels à acquérir de nouveaux savoirs dans un but stratégique ;
- La production du savoir : c'est la transformation de l'information brute en connaissances organisationnelles. Ce sous-processus est aussi appelé « capitalisation du savoir » ;
- La distribution du savoir : c'est le processus qui autorise aux membres de l'organisation l'accès aux connaissances collectives et leur utilisation.

Ce modèle présente, à notre sens, deux limites : il qualifie la gestion du savoir d'un processus managérial en éliminant ainsi les aspects structuraux et instrumentaux qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour gérer son savoir. De plus, le modèle assure, à travers ses deux premiers sous-processus, la création et le collecte du savoir, et permet aussi sa diffusion intra organisationnelle à travers son troisième sous processus, en ignorant toutefois la nécessité de capitaliser, protéger et renouveler la savoir organisationnel, tel que suggéré par Limayem et Frini (1999).

✓ ***Le modèle de Limayem et Frini (1999)***

Ne se limitant pas aux aspects managériaux, ce modèle considère la gestion du savoir comme un processus organisationnel qui permet de faire progresser le savoir de l'entreprise, de favoriser sa communication et d'entreprendre efficacement les changements organisationnels d'envergure. La démarche consiste à :

- Collecter les connaissances disponibles dans l'entreprise ;
- Assurer la production des nouvelles connaissances collectives ;
- Repérer et identifier le chemin d'accès aux connaissances en utilisant les technologies de l'information disponibles ;

- Utiliser les méthodes de gestion de l'information pour codifier et catégoriser les connaissances ; cette étape est appelée par Jacob (2010) « traduction du savoir » ;
- Inciter à la réutilisation des connaissances ;
- Convertir les connaissances en compétences pour augmenter la performance de l'organisation.

À toutes ces étapes, Jacob (2010) ajoute la nécessité d'évaluer le savoir avant de l'intégrer au capital cognitif de l'entreprise. L'auteur propose pour cela que l'entreprise développe des critères de validité et de fiabilité pour évaluer la pertinence du savoir qu'elle collecte.

Par ailleurs, parmi les ces étapes, Gupta et Govindarajan (2000) se focalisent sur le processus d'accumulation et celui de partage des connaissances qu'ils considèrent comme les plus importants dans le développement du capital cognitif de l'entreprise.

✓ *Le modèle de Gupta et Govindarajan (2000)*

Ces auteurs stipulent que le capital intellectuel d'une organisation est fonction de deux éléments : le stock de connaissances accumulées par les individus et le degré auquel les connaissances sont mobilisées et partagées. Ce modèle tourne alors autour de deux axes :

- Le processus d'accumulation des connaissances : ce processus se résume en trois étapes : l'organisation crée d'abord les connaissances par l'action et l'expérimentation. Ensuite, elle cherche à en acquérir des nouvelles par des activités de « *benchmarking* » et de surveillance de l'environnement. Enfin, l'organisation veille sur la protection des sources de savoir contre la déperdition ;
- Le processus délibéré de partage et de mobilisation des connaissances créées : il s'agit de rechercher les opportunités de création de savoir, de motiver les transmetteurs potentiels de savoir à l'idée du partage, de construire des canaux efficaces de transmission des savoirs et enfin, de motiver les destinataires du savoir à intégrer ce dernier dans leurs schémas cognitifs. Dans ce sens, Conner et Prahalad (1996) pensent que les mécanismes organisationnels sont de nature à favoriser le partage et la transmission du savoir de l'employeur vers l'employé. En effet, ce dernier est appelé à se fier aux jugements et de son employeur et appliquer ses savoirs avant les siens, d'où l'idée de la substitution du savoir. Les auteurs ajoutent

que cela peut être une solution au problème de la limitation des capacités cognitives décrit par Simon (1991).

Le processus d'accumulation des connaissances décrit par Gupta et Govindarajan (2000) nécessite, selon Gold et al. (2001), que l'entreprise dispose de capacités organisationnelles d'acquisition, de conversion, d'application et de protection du savoir, objet du prochain paragraphe.

✓ ***Le modèle de Gold, Malhotra et Segars (2001)***

Ce modèle s'inscrit dans une logique de capacités organisationnelles que les auteurs divisent en deux catégories : les capacités de mise en place d'une infrastructure favorisant une gestion du savoir efficace, et celles relatives au processus même de gestion du savoir. Ces dernières se résument en quatre points :

- La capacité d'acquisition : elle s'oriente vers l'accumulation des savoirs. Le « *benchmarking* » et la collaboration, précédemment définie comme moyen de socialisation de savoir (Nonaka et Takeuchi, 1995), sont cités par les auteurs comme exemples types illustrant le processus d'acquisition de savoir ;
- La capacité de conversion : elle vise à rendre utilisables et exploitables les connaissances créées dans l'entreprise. Pour cela, Davenport et Klahar (1998) proposent d'organiser les connaissances de manière à ce qu'elles soient destinées à une forme particulière d'utilisation. Quant à Hamel et Prahalad (1990), ils appellent à intégrer les différents savoirs de manière à en construire des groupes homogènes reliés à une activité ou une fonction particulière de l'entreprise. Malgré leur divergence, ces deux courants semblent unanimes quant à la nécessité de rendre utile le savoir créé ;
- La capacité d'application : elle concerne la mise en place des moyens permettant l'utilisation des savoirs. Il s'agit d'assurer la diffusion des connaissances au sein de l'organisation et leur mise en action. Pour améliorer cette capacité, l'organisation a la possibilité de classer les savoirs par ordre d'importance en vue de détecter ceux qui revêtent un caractère crucial et qui méritent, par conséquent, d'être traités en priorité ;
- La capacité de protection : elle s'oriente vers la sécurisation des savoirs organisationnels contre l'imitation et la reproduction pour assurer à ces savoirs une rente stratégique (taxonomie de Winter, 1987).

En examinant ces quatre modèles, il est possible de retenir quatre étapes essentielles constituant le processus de gestion du savoir : la création des savoirs cruciaux pour l'entreprise, leur traitement en vue de les formaliser et les capitaliser, leur diffusion au sein de l'organisation, et leur protection. Nous retenons ces quatre étapes car elles résultent d'un croisement des différents modèles présentés ci-haut d'une part, et elles mettent en relief la portée stratégique du savoir pour l'entreprise d'autre part.

Cependant, une revue plus profonde des quatre étapes prises séparément permet de constater que certains auteurs font de ces dernières des conditions de succès d'une organisation visant à valoriser ses savoirs pour en créer un avantage stratégique. Cette littérature met notamment en valeur les notions de « création du savoir organisationnel » et celle de « l'intégration des savoirs ».

Pour la notion de « création du savoir organisationnel » : Comme nous l'avons vu au chapitre premier, le savoir est considéré à la fin des années 1980, comme une ressource exogène à l'entreprise qu'il est possible d'acquérir par l'intermédiaire de relations avec le marché (théorie des capacités d'absorption, Cohen et Levinthal, 1990). D'où l'idée d'une condition de succès qui suppose que le savoir se crée soit par l'apprentissage des membres qui constituent l'organisation, soit par le recrutement de nouvelles personnes porteuses du savoir (Simon, 1991). Cette deuxième alternative constitue, selon Schreyögg, (2000) un apprentissage par incorporation de nouvelles connaissances.

Ultérieurement, de nombreux travaux de recherche, en particulier celui de Nonaka et Takeuchi (1995), évoquent la création du savoir organisationnel qui se présente comme un processus spiral interne à l'entreprise, résultant d'une interaction entre savoir tacite et savoir explicite (modèle SECI : Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation).

Ceci nous amène à considérer que la création et le transfert du savoir sont, aujourd'hui, non pas une condition de succès mais plutôt une partie intégrante d'un processus plus globale qui est la gestion du savoir. Ceci explique que nous ayons choisi de rattacher la question de la création du savoir aux caractéristiques imputées à l'organisation fondée sur le savoir.

En ce qui concerne la notion « intégration des savoirs » : Considérant que le transfert du savoir nécessite sa transmission et sa réception, Cohen et Levinthal (1990) pensent que cette dernière dépend de la capacité d'absorption du receveur. L'absorption du savoir dépend de la capacité de l'individu à ajouter de nouveaux savoirs à ceux qui existent déjà dans sa mémoire. Le passage du savoir d'une mémoire individuelle à une autre relève des attributs de la

mémoire transitive, qui est à la base de la constitution de la mémoire organisationnelle. La théorie de la mémoire transitive stipule que des individus peuvent se servir de l'aide de mémoires externes et bénéficier du savoir et de l'expertise des autres. Cette théorie est construite sur l'idée que les individus jouent le rôle de mémoires externes pour les autres qui, en retour, encodent des mémas mémoires (c'est-à-dire des mémoires relatives à celles des autres) (Wade et Schneberger, 2006).

L'intégration du savoir s'opère selon Grant (1996) à travers quatre mécanismes :

- Les règles et les directives : ce sont des informations et des standards qui régularisent et facilitent l'interaction sociale au sein de l'organisation. Elles ont l'avantage de faire passer l'information nécessaire en minimisant le coût et le délai de communication. Ainsi, un responsable de la qualité, par exemple, peut afficher une note relative aux procédures et normes de qualité à respecter au lieu d'essayer de les enseigner de vive voix à ses subordonnés ;
- Les séquences : Grant (1996) pense que le meilleur moyen d'intégrer le savoir de chaque spécialiste est d'organiser un processus en séquences, de manière à ce que chaque spécialiste puisse intégrer son savoir spécifique dans la séquence qui lui est attribuée ;
- Les routines : elles assurent la même performance collective que sous le premier mécanisme, mais elles n'engagent ni règles et directives, ni communication verbale significative. A force de répéter les mêmes procédures, chacun finit par donner la meilleure performance dans sa séquence personnelle sans avoir besoin de normes de conduite ;
- Les groupes de résolution de problèmes et de prise de décision : les spécialistes peuvent toujours se réunir occasionnellement et mettre en commun leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes. Ce mécanisme présente l'inconvénient d'être long à cause de la difficulté de communication du savoir tacite des spécialistes.

Toutefois, les mécanismes d'intégration du savoir engagent la coopération des individus, ce qui suppose l'existence d'un savoir commun (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce dernier est défini comme l'ensemble d'informations sur les contraintes opérationnelles relatives à chaque fonction et qui, vulgarisées, permettent à tout individu d'envahir les frontières de la fonction d'autrui. Le savoir commun comprend selon Grant (1996) :

- La langue qui facilite l'intégration du savoir à travers les quatre mécanismes précédemment cités ;
- Les formes symboliques de la communication : les chiffres, les lettres et les statistiques ;
- La mise en commun du savoir spécialisé, qui devient ainsi possédé par tous ;

- Les sens partagés : ils regroupent l'histoire, les schémas cognitifs communs, les métaphores et les analogies ;
- La reconnaissance des domaines de savoir individuels : cela suppose que chaque individu soit conscient du répertoire cognitif des autres. Dans ce cas, l'intégration et la coordination se font par ajustement mutuel.

Par conséquent, étant donné que les travaux de recherche relatifs à la gestion du savoir incarnent les dimensions relatives à l'intégration des savoirs dans l'étape de diffusion intra organisationnelle du savoir, nous pensons qu'il est plus judicieux de rattacher ces éléments à la troisième caractéristique de l'organisation fondée sur le savoir, relative à la mise place d'un processus de gestion de savoir, au lieu d'en faire une condition de succès d'une organisation visant à valoriser son savoir pour en créer un avantage stratégique.

Après avoir présenté les deux notions de « création du savoir organisationnel » et celle de « l'intégration des savoirs », nous considérons que les deux « conditions de succès » d'une organisation désireuse de tirer avantage de ses savoirs telles qu'évoquées dans la littérature font, aujourd'hui, partie des caractéristiques de ce que nous désignons par « organisation fondée sur le savoir ». Nous renonçons par conséquent à adopter la structure exacte du modèle de l'organisation fondée sur l'information de Drucker (1988) et nous proposons une modélisation de l'organisation fondée sur le savoir constituée par deux groupes de variables seulement à savoir : les conditions d'émergence, et les caractéristiques de l'organisation.

Cependant, quand les quatre modèles présentés dans cette section associent toujours la gestion du savoir à l'idée du processus et des activités, Mosconi (2011) qui rattache également à la gestion du savoir un objectif stratégique, développe un modèle dans lequel la gestion du savoir repose sur quatre piliers : les processus et les activités, la structure, les moyens et outils et la culture organisationnelle. Toutefois, cette portée stratégique ne constitue pas l'unique avantage offert par l'instauration d'une activité de gestion du savoir. La littérature met l'accent sur les vertus de cette activité en termes d'amélioration de la productivité, de la performance et de la compétitivité, à condition que l'entreprise soit en mesure de vaincre certains obstacles inhérents à l'instauration même d'une culture d'apprentissage.

❖ **Avantages de la gestion du savoir**

Les travaux relatifs au savoir énumèrent une infinité d'avantages qu'une organisation peut tirer à partir de l'instauration d'un processus de gestion du savoir. Dans l'effort de synthétiser ces travaux, il est possible de résumer les avantages dans les points suivants :

- En assurant la gestion du savoir, l'organisation peut améliorer sa position concurrentielle par la création de nouveaux produits ou la pénétration de nouveaux marchés ;
- L'organisation peut aussi améliorer sa productivité et l'efficacité de ses processus comme conséquences à l'innovation, à la créativité et à l'amélioration des démarches de résolution des problèmes ;
- La gestion du savoir aide enfin l'organisation à maîtriser et améliorer efficacement la qualité des services rendus en vue de satisfaire ses clients.

Cependant, pour profiter de ces avantages, l'organisation qui souhaite instaurer une gestion de savoir se trouve face à quelques défis à relever.

❖ **Défis de la gestion du savoir**

Pour mener à bien une activité de gestion de savoir, l'organisation est appelée à tenir compte de quelques « facteurs de succès » tels qu'une culture organisationnelle apprenante, une infrastructure technologique, une orientation processus, une vision stratégique basée sur le savoir et une motivation de l'ensemble du personnel.

Skyrme (1999) résume les obstacles que beaucoup d'entreprises rencontrent lors de l'instauration d'une activité de gestion de savoir :

- La difficulté d'inculquer au personnel la culture du partage du savoir : les problèmes de l'introversion, de la rétention de l'information et des conflits interpersonnels empêchent une diffusion efficace du savoir. Conner et Prahalad (1996) mettent aussi l'accent sur l'importance de l'honnêteté dans le transfert du savoir au sein de l'organisation ;
- La difficulté de trouver du temps à consacrer à l'adoption et à la mise en pratique d'une gestion de savoir ;
- La focalisation souvent forte sur des microprocesseurs plutôt que d'être dans le cadre plus général du processus de création du savoir ;
- La difficulté de convaincre le personnel de s'inscrire dans des programmes, souvent longs et coûteux, dont les résultats se font attendre ;
- La difficulté de faire collaborer, dans le cadre de la démarche, l'ensemble des fonctions sans en privilégier ni marginaliser aucune.

En guise de synthèse, nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir l'utilité de mettre en place un processus de gestion du savoir étant donné qu'il offre plusieurs avantages en termes de valorisation du savoir, d'amélioration de la position concurrentielle et de la qualité des services rendus, etc. Cette activité consiste à collecter les savoirs cruciaux pour

l'entreprise, les traiter, les diffuser, les renouveler et les protéger de la déperdition et l'imitation. Cela nécessite, selon la littérature, que l'entreprise développe chez le personnel une culture d'apprentissage, de partage et de travail en équipe.

Toutefois, c'est l'information qui constitue la principale composante du savoir (Mbengue, 2004). Selon Bruneau et Pujos (1992) « le savoir est autre chose qu'un simple stock d'informations. Il se compose d'informations triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation ». Cette thèse s'intéresse alors à souligner l'impact de l'exploitation de l'information sur la valorisation du savoir. Elle considère que l'exploitation des informations internes et externes constitue l'une des caractéristiques managériales de l'organisation fondée sur le savoir.

2.2.5 EXPLOITATION DES INFORMATIONS INTERNES ET EXTERNES

Drucker (1999a) stipule que les entreprises « doivent être structurées, d'une part, autour d'objectifs qui font clairement état des attentes des dirigeants en termes de performance, de ses différentes parties et de chaque spécialiste ; et d'autre part, autour d'une remontée organisée de l'information qui compare les résultats aux performances attendues ».

L'information est connue pour être une source légitime de détention de pouvoir (Rojot, 2005). Dans les organisations classiques, elle circule de l'amont vers l'aval. Les relations de l'information, selon la ligne hiérarchique, sont expliquées par une information soit remontante (pour le contrôle, la prise de décision et les suggestions), soit descendante (Krier, 1981). Un système d'information découpé selon la ligne hiérarchique (El Quasmi et Kriouille, 2002), bien qu'il soit facile à mettre en œuvre, qu'il soit de nature à harmoniser la stratégie globale avec la « stratégie technologies de l'information », et qu'il permette d'éviter les résistances au changement, présente une limite : la prise en considération de la structure peut marginaliser l'intérêt des projets transversaux au profit des unités fonctionnelles. Par contre, dans une entreprise organisée autour du savoir, le découpage du système d'information peut se faire selon une « logique-métiers » afin de privilégier la chaîne de valeur et de favoriser l'identification, la diffusion et la mémorisation du savoir-faire des équipes de projet. Dans une organisation fondée sur le savoir, l'information ne devrait pas avoir de sens prédéfini, ni ascendant, ni descendant. La frontière entre le récepteur et l'émetteur s'estompe et chacun est en contact direct avec plusieurs interlocuteurs à la fois (Sani, 2002). Le schéma traditionnel de l'information hiérarchisée où le chef est l'unique détenteur de l'information et où les subordonnés sont de simples récepteurs, peut alors être remis en cause. Dans une organisation qui cherche à valoriser le savoir, tout le monde a accès à la même quantité de données via le

réseau et possède donc la même capacité d'intervenir, même si la décision et la responsabilité restent, en partie, l'apanage du dirigeant.

Selon Drucker (1999a), dans « l'organisation du futur », chacun est censé rédiger un rapport afin de fournir l'information nécessaire aux personnes dont il dépend et à celles qui dépendent de lui. Il ajoute que ces personnes sont surtout celles avec qui l'auteur du rapport entretient des relations de coordination. C'est ainsi qu'émerge la notion de la responsabilité de l'information que Drucker considère comme une condition requise pour fonder « la nouvelle organisation ». Cependant, pour rédiger le dit rapport, les membres de l'organisation ont besoin d'analyser l'information dont ils ont besoin pour mener à bien leur travail et contribuer au résultat de l'ensemble. Les spécialistes et les dirigeants donnent autant d'importance à la nature de l'information « pour savoir ce qu'ils font, ensuite pour être capables de décider de ce qu'ils devraient faire ; et, enfin, pour évaluer la qualité de ce qu'ils font » Drucker (1999a).

Toutefois, l'exploitation de l'information ne passe pas uniquement par l'analyse des seuls rapports et documents internes à l'entreprise. Elle suppose aussi, selon la littérature, que l'entreprise se met à l'écoute de toutes les informations qui émanent de l'environnement et qui peuvent alimenter son capital de savoir et ce, à travers une activité de veille (Maier et al, 1997). Cohen et Levinthal (1990), dans leur théorie des capacités d'absorption, mettent l'accent sur la capacité des organisations à absorber non seulement les informations scientifiques et techniques qui circulent en interne de l'entreprise (*Inward looking*), mais aussi celles disponibles dans l'environnement (*Outward looking*).

Jakobiak (1998) énumère les différentes sources susceptibles de générer l'information nécessaire à l'entreprise. Il s'agit d'abord de sources générales de nature à aider à organiser une surveillance systématique et un suivi périodique et régulier de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Ces sources sont :

- Les périodiques : servent à capter l'information plus rapidement que sur les bases de données ;
- Les ouvrages, encyclopédies : fournissent les analyses et les synthèses nécessaires à la connaissance d'un domaine particulier ;
- Les brevets : aident à avoir l'information scientifique et technique ;
- Les bases de données : appelées aussi « banques de données », elles regroupent de grandes quantités d'informations dans un système informatique central, le centre serveur ;
- Le minitel professionnel.

A côté de ces sources générales, Jakobiak (1998) donne les sources spécifiques de l'information qui sont :

- Les rapports des conseillers d'ambassade : contiennent des informations scientifiques, techniques, technologiques mais aussi économiques ;
- Les normes : donnent des informations plutôt réglementaires et juridiques ;
- Les colloques, congrès, expositions et foires : dans les foires et expositions, la collecte des prospectus et des échantillons de produits peuvent servir à comprendre ce que les autres (notamment les concurrents) fabriquent. Les manifestations scientifiques sous formes de colloques, congrès ou autres, engagent la discussion et le débat à propos de sujets susceptibles d'intéresser les dirigeants de l'entreprise ;
- Les rapports annuels des sociétés : donnent, en plus des résultats de l'année écoulée, des informations sur la politique de recherche et développement, l'innovation et les prévisions à court et moyen termes ;
- Les études multi clients : proposées par des organismes spécialisés, « elles donnent les chiffres de capacité de production, de production réelle, de répartition de tonnages de produits entre différents procédés » (Jakobiak, 1998).

A partir de ce développement, l'existence d'une activité de veille organisée (collecte d'informations, tri, analyse, etc.), mesurée par la production de documents formels pour la circulation et la compréhension de l'information, constitue un indicateur à retenir pour évaluer le degré d'exploitation de l'information interne et externe, qui à son tour, aide à valoriser le savoir de l'organisation.

Cependant, la recherche et l'utilisation de l'information, comme étant un élément de cohérence et de coordination organisationnelle (Reix, 1998), peuvent être facilitées par l'utilisation des technologies de l'information de la part des employés. Tenons-nous à rappeler à ce niveau que le projet « gestion du savoir » est un projet stratégique et orienté métier, et non un projet technologique.

2.2.6 UTILISATION DES TIC AU SERVICE DE LA VALORISATION DU SAVOIR

L'outil informatique est un support qui sert à acquérir, valoriser, sauvegarder et utiliser la connaissance nécessaire en temps réel. Il sert à compresser le temps et à atténuer les contraintes dues à l'éloignement (Reix, 1998). Obegi (2005) évoque les avantages de l'informatisation des données entrantes et de celles créées par l'entreprise qu'il classe en deux catégories :

- Les avantages en termes de productivité et d'amélioration de l'organisation : il s'agit notamment de l'effet valorisant des tâches en augmentant le gain de temps et de productivité d'une part, avec la standardisation et l'homogénéisation des pratiques, associées à une meilleure structuration et d'une plus grande flexibilité de l'organisation, d'autre part ;
- Les avantages en termes de richesse de l'information qui se traduisent par la fiabilité des données et l'amélioration des dispositifs de contrôle.

Malhotra et Galletta (2003) pensent que la rentabilité de l'investissement en infrastructures socio culturelles de la gestion du savoir n'est réalisée que lorsque l'organisation atteint un niveau élevé de ressources humaines, mais aussi technologiques. Pour que le personnel d'une entreprise arrive à utiliser efficacement les technologies de l'information et de la communication, ils ont d'abord besoin de les accepter et se les approprier. Cela renvoie à considérer le TAM (*Technology Acceptance Modal*) qui suggère que l'acceptation d'une technologie de l'information dépende de son utilité perçue en rapport avec la performance et de la perception de la facilité de son utilisation (Davis, 1989 ; El Akremi et al, 2004).

Prax (2000) pense que les TIC offrent plus d'avantage à l'entreprise que l'informatique classique. Il stipule en effet que les TIC, au delà de l'acquisition, la valorisation et l'utilisation de la connaissance assurées par l'informatique classique, apportent une nouvelle solution à « la problématique d'ingénierie de la connaissance collective » : les TIC constituent un facilitateur de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs, au delà de la gestion, du traitement et de la diffusion des données. De même, en plus du simple stockage assuré par l'informatique classique, les TIC favorisent la capitalisation du savoir (Prax, 2000).

En pratique, Chtourou (2004) et Porter et al, (2007) évoquent la nécessité d'investir dans une infrastructure technologique de qualité au service de la gestion du savoir. Il s'agit notamment de la création de bases de données régulièrement alimentées et accessibles au personnel concerné de l'entreprise. Les auteurs proposent aussi que l'entreprise adopte des technologies favorables à la gestion du savoir comme le *groupware*, Internet, l'intranet et les différents logiciels de gestion de l'information. Les mêmes auteurs retiennent aussi comme indicateurs de la qualité de l'infrastructure technologique d'une entreprise, le nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portables, ainsi que les dépenses engagées par l'entreprise pour l'acquisition de la technologie en *hardware* et en *software*.

2.2.7 SYNTHÈSE : TENTATIVE DE DÉFINITION D'UNE ORGANISATION FONDÉE SUR LE SAVOIR

Répondant à un contexte économique caractérisé par le développement d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs du savoir », un grand besoin d'innovation et un développement continu des TIC, une revue de la littérature a permis d'associer quelques caractéristiques à l'organisation fondée sur le savoir. C'est une organisation qui considère le savoir comme une ressource créatrice d'avantage stratégique et qui veille à assurer un apprentissage organisationnel, en articulant savoir tacite et savoir explicite. C'est aussi une organisation caractérisée par une structure hiérarchique plate pour une meilleure circulation et capitalisation des savoirs. Elle organise ses activités non récurrentes en processus de type projet pour profiter du phénomène de création du savoir au sein des communautés de pratique et des équipes projets, considérées comme formées de spécialistes, porteurs de savoir. L'organisation fondée sur le savoir accorde un intérêt majeur à l'information, à sa circulation et sa pertinence, et utilise pour cette fin les technologies de l'information et de la communication.

CONCLUSION DU CHAPITRE : LE MODÈLE DE RECHERCHE

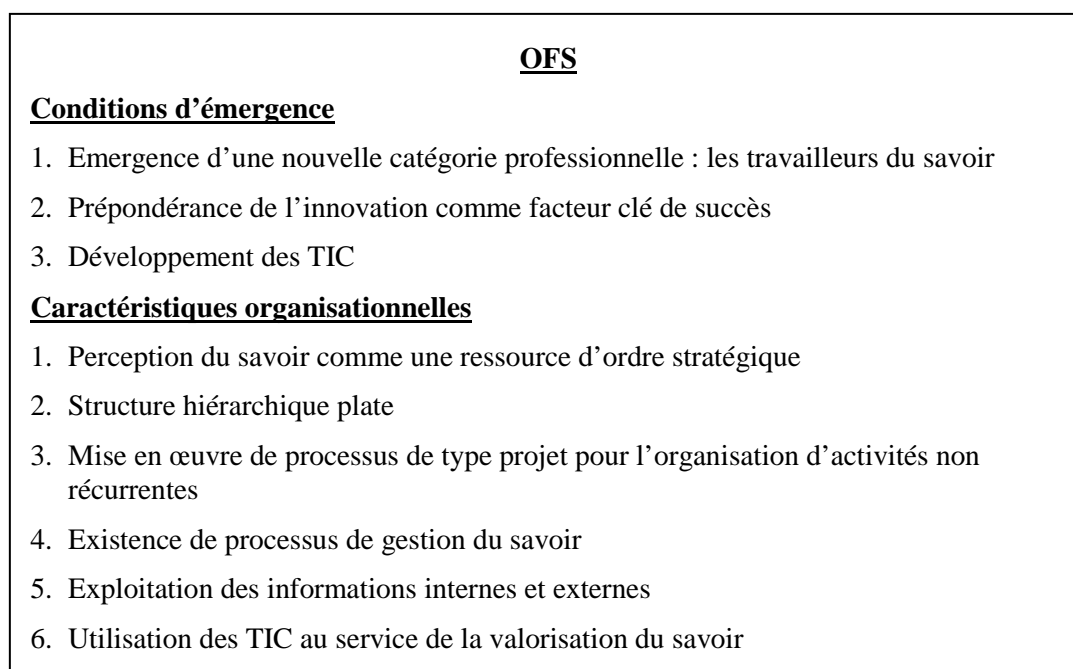
L'étude du modèle organisationnel fondé sur l'information de Drucker (1988) laisse voir une importance capitale accordée au concept du savoir dans l'atteinte de la performance organisationnelle et dans la création de l'avantage stratégique. L'analyse du modèle de l'organisation fondée sur l'information (Drucker, 1988), de ses circonstances d'émergence et de ses limites, a débouché sur quatre constats : le modèle ne repose pas sur un soubassement théorique et ne mobilise aucun modèle et aucune théorie, il comprend une confusion entre le concept d'information et d'autres concepts congénères, il n'intègre pas de dimensions relatives au processus de gestion de savoir et à l'apprentissage organisationnel, et il n'est pas opérationnel.

Partant de ces limites, notre objectif a été de répondre à la question portant sur la possibilité d'élaborer un modèle qui permette de caractériser une organisation fondée sur le concept de savoir et non d'information. Pour cela, nous avons choisi d'emprunter la structure générale du modèle de l'organisation fondée sur l'information et d'établir, à partir d'une large revue de la littérature mettant le savoir au cœur de l'organisation, les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir, ses caractéristiques et les conditions de son succès que nous avons choisi d'intégrer aux caractéristiques organisationnelles.

A l'issue de ce travail conceptuel, la modélisation de l'organisation fondée sur le savoir présente l'organisation comme une réponse à trois circonstances d'émergence à savoir : le développement d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs de savoir », le développement des TIC et le besoin dominant en innovation. L'organisation qui émerge dans de telles conditions revêt, selon la présente recherche, plusieurs caractéristiques. Cette thèse présente en effet l'organisation fondée sur le savoir comme une entreprise qui considère le savoir comme une ressource stratégique, source d'avantage et de valeur. Elle a une structure plate et certaines de ses activités sont organisées en processus de type projet. C'est une organisation qui met en place un processus de gestion de savoir. Elle veille enfin à l'exploitation des informations interne et externe pour les convertir en savoir organisationnel, et utilise pour cela les TIC.

Ces caractéristiques, que nous relevons de la littérature relative au savoir, favorisent, comme cela a été montré dans le présent chapitre, la création, la diffusion, l'intégration et la capitalisation du savoir en vue d'une meilleure valorisation de celui-ci. La valorisation du savoir, rappelons-le, constitue, selon les adeptes de la théorie basée sur le savoir (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1999b ; Grant, 1996) et la théorie de la création du savoir organisationnel (Nonaka, 1994), un élément favorable à la création de l'avantage stratégique. La figure 8 suivante est une illustration des relations précédemment définies.

Figure 8 : Modèle de recherche de l'Organisation Fondée sur le Savoir (OFS)



Ensuite, pour soumettre ce modèle théorique de l'organisation fondée sur le savoir (figure 8 ci-dessus) à l'épreuve du terrain, il convient de le traduire en un modèle opérationnel susceptible d'être confronté à la réalité des entreprises. Il s'agira de donner aux différentes variables une forme opérationnelle pouvant l'appréhender dans un cadre empirique.

Nous exposerons dans le chapitre suivant la méthodologie adoptée pour approcher le terrain. Le troisième chapitre, ci après, donnera d'abord un aperçu sur la manière dont les différentes variables sont opérationnalisées. Il exposera ensuite la démarche suivie pour le choix des entreprises, le recueil des données, leur traitement et leur analyse.

Le quatrième chapitre aura pour objectif de soumettre le modèle de recherche à l'épreuve du terrain auprès de deux entreprises françaises réputées pour asseoir leur stratégie sur la valorisation de leurs savoirs.

Une étude de cas approfondie permettra, dans le cinquième chapitre, de contextualiser le modèle selon les données tunisiennes, de le soumettre de nouveau à l'épreuve d'un terrain tunisien et de réfléchir à son apport pour le management et la stratégie de l'entreprise tunisienne.

Nous achèverons la présente recherche par un sixième chapitre qui portera sur une synthèse et une discussion du protocole de la recherche et des résultats empiriques, avec une réflexion autour des apports théoriques et managériaux du modèle de l'organisation fondée sur le savoir.

CHAPITRE 3.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Dans les deux chapitres précédents, nous avons effectué un tour d'horizon sur les modèles et théories ayant mis le savoir au cœur de l'organisation. Nous avons apporté un éclairage sémantique sur le concept de savoir, pris d'abord isolément, puis intégré dans un contexte organisationnel. A l'issue de ce travail, nous nous sommes alignés à la théorie basée sur le savoir en faisant l'hypothèse que le savoir constitue, pour l'organisation, une source d'avantage stratégique. Partant d'un modèle d'organisation fondé sur le concept d'information, développé en 1988 par Peter Drucker, et en mobilisant une large revue de la littérature, nous avons proposé un modèle d'organisation fondée sur le savoir. Le modèle développé ne peut être testé en l'état dans les entreprises. Par conséquent, il convient, dans un premier temps, de le traduire en un modèle opérationnel afin de pouvoir capter, sur le terrain, toutes les variables le constituant.

La section suivante est réservée aux choix méthodologiques opérés pour conduire la recherche empirique. Nous optons pour une démarche qualitative par études de cas en vue de comprendre le fonctionnement des organisations en profondeur, tout en tenant compte des spécificités du contexte situationnel (Rispal, 2000). Le modèle conceptuel est testé dans deux entreprises françaises répondant aux conditions d'émergence du modèle de recherche et déclarant asseoir leur stratégie sur la ressource « savoir ». Les données collectées grâce à l'analyse documentaire, aux entretiens semi-directifs et à l'observation (non participante), sont structurées dans un premier temps, pour faire l'objet d'une analyse de contenu, dans un deuxième temps.

1 ELABORATION D'UN MODELE OPERATIONNEL

Le modèle opérationnel qui a servi à approcher le terrain résulte de la traduction des différentes caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, ainsi que des conditions de son émergence, en variables opérationnelles.

Construire le concept de l'organisation fondée sur le savoir « consiste d'abord à déterminer les dimensions qui le constituent et par lesquelles, il rend compte du réel [...] c'est ensuite, en préciser les indicateurs grâce auxquels les dimensions pourront être mesurées » (Quivy et Campenhoudt, 2005). A cet effet, la présente recherche se base sur des travaux antérieurs ayant abordé les différentes composantes du modèle, afin de relever les variables

opérationnelles adoptées par différents chercheurs pour saisir chacune des composantes du modèle opérationnel. Nous commençons dans le prochain paragraphe par définir les variables opérationnelles des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, pour passer dans le deuxième paragraphe aux variables opérationnelles traduisant les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir.

1.1 OPERATIONNALISATION DES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

La présente section a pour objectif de préciser les indicateurs que nous utiliserons sur le terrain pour représenter les différentes caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir ; et ce, en nous référant aux auteurs ayant précédemment opérationnalisé les variables en question.

1.1.1 CONCEPT DU SAVOIR

Cette recherche empirique porte, à la fois, sur les deux formes de savoir définies par Polanyi (1967) qui distingue entre savoir explicite et savoir tacite. Pour le premier, les indicateurs retenus sont les brevets, les procédés, les publications scientifiques, les études de marché, les modèles, les procédures, les bases de données, etc. (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002). Le savoir tacite est représenté par les secrets de métier, les expériences reproduites, les routines, les tours de main, etc. (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002). Ces éléments constituent des variables latentes, non quantifiables et non objectivables, pour lesquelles nous ferons recours à la technique d'observation pouvant, selon Quivy et Campenhoudh (2005), en rendre compte.

1.1.2 VALORISATION STRATEGIQUE DU SAVOIR

D'un point de vue stratégique, la direction générale de l'entreprise met en œuvre un cadre institutionnel, une culture, un budget, des processus et des outils communs pour favoriser la valorisation du savoir (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006).

Dans une étude portant sur l'économie du savoir, Porter et al. (2007) s'intéressent à la nature des ressources stratégiques détenues par les firmes et à leur potentiel de création de l'avantage concurrentiel. La dimension stratégique de la ressource appelle, selon ces auteurs, à la nécessité de réfléchir aux questions de la protection intellectuelle et de la formation professionnelle continue.

En plus de ces deux indicateurs, Winter (1987), Barney (1991) et Arrègle (2000, 2006) définissent les critères stratégiques d'une ressource, que nous synthétisons dans les éléments suivants :

- La rareté par rapport aux concurrents réels et potentiels de l'entreprise ;
- La valeur dans le sens où la ressource permet à l'entreprise d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement ;
- La non substituabilité de la ressource par une autre ayant le même potentiel de génération d'avantage concurrentiel ;
- La non imitativité qui se justifie par l'ambiguïté causale et la complexité sociale relatives à la création de la ressource.

1.1.3 STRUCTURE HIERARCHIQUE PLATE

L'aplatissement de la hiérarchie est défini selon Drucker (1999b) comme la réduction des lignes hiérarchiques intermédiaires par la réduction des directeurs intermédiaires de contrôle et de coordination. A cet effet, l'étude de l'organigramme peut s'avérer utile pour définir la structure hiérarchique de l'organisation, le nombre de niveaux intermédiaires ainsi que le taux d'encadrement. De même, il serait intéressant d'étudier la manière de transmission des rapports, des indicateurs et des comptes rendus entre chefs et subordonnés, qui se fait, selon Reix (1998), de manière directe en cas d'une structure plate.

1.1.4 MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE TYPE PROJET POUR L'ORGANISATION D'ACTIVITES NON RECURRENTES

Chanal (2000) évoque deux formes de gestion des processus transversaux en faveur de la valorisation du savoir : le mode projet et les communautés de pratique. Dans la pratique, le mode projet se caractérise par la présence d'un groupe de projet (Lorino, 1995), coordonné par un chef de projet et le recours à une méthodologie de gestion de projet (Gélinier, 1999 ; Fernex-Walch et Romon, 2010). Drucker (1988) et Gélinier (1999) ajoutent qu'au sein des groupes de projets, les rôles sont répartis de manière claire entre spécialistes et managers, en fonction de la spécialité de chacun.

1.1.5 EXISTENCE DE PROCESSUS DE GESTION DE SAVOIR

Le processus de gestion de savoir s'étale, en pratique, sur quatre étapes :

- La **création** de nouveaux savoirs passe, selon Simon (1991), soit par la formation professionnelle, soit par le recrutement de nouvelles personnes porteuses de savoirs. Pour sa part, Hemlin (1999) précise que la création des savoirs nécessite l'existence, au sein de

l'entreprise, d'un contexte organisationnel (une culture) favorable à l'interaction sociale, au travail de groupe et aux réunions fréquentes. L'auteur ajoute que la création des savoirs est aussi assurée par la mise en œuvre d'une activité de veille soutenue ;

- Une fois créé, le savoir passe, selon la littérature par une deuxième étape qui consiste au **traitement**. Il s'agit, d'après Alavi et Leidner (1999b) et Mbengue (2004) « d'organiser » le savoir créé et de le « codifier » (Mbengue, 2004 ; Limayem et Frini, 1999). Cette étape dépend de la capacité de conversion du savoir détenue par l'entreprise (Gold et al, 2001) qui est appelée à utiliser les méthodes de gestion des informations pour rendre le savoir compréhensible et exploitable par les employés (Limayem et Frini, 1999). Dans la littérature, les méthodes retenues pour le traitement du savoir sont celles communément considérées pour le traitement de l'information. En l'absence de méthodes spécifiques au traitement du savoir, nous retenons, pour la présente recherche les méthodes suivantes de traitement de l'information, rattachées aussi dans les travaux relatifs au *knowledge management*, à la manière dont le savoir est traité au sein des organisations :
 - La méthode Capex (Capitalisation de l'expérience) : adaptée à des petites et moyennes entreprise, cette méthode sert à retranscrire le savoir faire « par notes de synthèses thématiques datées, qui sont ensuite enregistrées sur une base de données capitalisant les différentes expérimentations réalisées au fil de l'eau » (Bück, 2000) ;
 - La cartographie de l'information (ou *Information Mapping*) : à travers le recours à des logiciels informatiques, la cartographie de l'information permet « la maîtrise du sens des mots et des textes, [...], l'exploration rapide des informations en fonction de la requête » (Bück, 2000). Il s'agit aussi, selon Prax (2000), d'une méthode « pour analyser, organiser, présenter et rédiger l'information professionnelle » ;
 - L'arbre de compétences : c'est « une carte inventoriant toutes les connaissances et les savoir-faire disponibles dans une organisation, mais c'est également un complément au système d'information, puisqu'il permet la mise en relation des efforts et des demandes de compétences et de formation » ;
 - La Gestion Electronique d'Informations et de Documents de l'Entreprise (ou Existants) (GEIDE) : c'est un système informatisé de gestion de documents archivés. Elle « simplifie la gestion et le stockage manuel de l'information papier » (Bück, 2000).
- Pour assurer le **partage et la diffusion** du savoir au sein de l'organisation, Hemlin (1999) propose la mise en œuvre des trois mécanismes déployés par l'entreprise pour la création

du savoir (l'interaction sociale, les réunions et le travail de groupe). Nonaka et Takeuchi (1995) montrent, à travers le modèle SECI (interactions entre savoir tacite et savoir explicite), que l'observation et l'imitation sont des mécanismes de socialisation des savoirs (tacite vers tacite). De même, ils pensent que le dialogue et l'échange de concepts et de modèles favorisent l'externalisation des savoirs (tacite vers explicite). Selon ces auteurs, il serait aussi intéressant de vérifier si l'entreprise veille à l'élaboration de documents, manuels et procédures en vue de l'internalisation du savoir (explicite vers tacite). Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent l'importance des réunions, de la conversation et de l'usage des systèmes d'information dans la combinaison du savoir (explicite vers explicite).

Grant (1996) propose quatre autres mécanismes organisationnels pour faciliter l'intégration des savoirs au sein de l'organisation : l'existence des règles et directives, l'organisation des activités en séquences permettant à chaque spécialiste d'agir dans la séquence dans laquelle il est spécialiste, la naissance de routines organisationnelles et la formation des groupes de résolution de problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes complexes ;

- La **protection** des savoirs contre la déperdition ou l'imitation (Arrègle, 2006). Cela nécessite souvent le recours aux brevets ou aux enveloppes *Soleau* (Institut National de Protection Intellectuelle).

La présente recherche empirique s'intéressera alors à déceler l'existence, au sein de l'entreprise, de l'ensemble des mécanismes décrits ci-haut, et qui permettent la création, le partage et la protection du savoir.

1.1.6 EXPLOITATION DES INFORMATIONS EXTERNES ET INTERNES

Nous proposons dans cette recherche que l'organisation fondée sur le savoir soit une organisation ouverte à son environnement. Elle est à l'écoute de toutes les informations qui émanent de l'environnement et qui sont susceptibles d'alimenter son capital de savoirs. Quand Maier et al. (1997) soulignent l'importance d'organiser une activité de veille, Cohen et Levinthal (1990), dans leur théorie des capacités d'absorption, mettent l'accent sur la capacité des organisations à absorber les informations scientifiques et techniques qui circulent en interne de l'entreprise (*Inward looking*) et à absorber celles disponibles dans l'environnement (*Outward looking*). Cependant, les informations absorbées passent, selon Simon (1981), dans des « filtres intelligents humains », pour leur tri, analyse, synthèse, en vue de n'en retenir que celles pertinentes pour l'organisation. La gestion et la maîtrise de l'information supposent

selon Drucker (1999a) que chaque personne soit responsable de l'information qu'elle émet, en rédigeant les rapports et les documents nécessaires à sa compréhension.

A partir de ce développement, l'existence d'une activité de veille organisée (collecte d'informations, tri, analyse, etc.) et la production de documents formels pour la circulation et la compréhension de l'information, constituent des indicateurs à retenir pour évaluer le degré d'exploitation de l'information par l'entreprise visitée.

1.1.7 UTILISATION DES TIC AU SERVICE DE LA VALORISATION DU SAVOIR

Nous retenons, suite à une revue de la littérature que les TIC constituent un facteur facilitateur de la capitalisation des savoirs. L'organisation fondée sur le savoir a par conséquent intérêt à s'appropriier les TIC pour en tirer le maximum d'avantage. Pour cela, l'investissement dans une infrastructure technologique de qualité au service de la gestion du savoir s'avère nécessaire (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). Il s'agit notamment de l'informatisation des données entrantes et de celles produites par l'entreprise (Obegi, 2005), et de la création de bases de données régulièrement alimentées et accessibles au personnel concerné de l'entreprise. Il s'agit aussi de technologies comme le *groupware*, Internet, l'intranet et les différents logiciels (Porter et al, 2007). Ces auteurs retiennent aussi comme indicateurs d'utilisation de TIC au service de la valorisation du savoir, le nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portables, ainsi que les dépenses engagées par l'entreprise pour l'acquisition de la technologie en *hardware* et en *software*.

1.2 OPERATIONNALISATION DES CONDITIONS D'EMERGENCE DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

Nous avons supposé, suite à une revue de la littérature que l'émergence de l'organisation fondée sur le savoir vient en réponse à trois types de changement environnemental. Le premier, qui est d'ordre démographique, s'explique par l'émergence, dans le marché de l'emploi, d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs de savoir ». Le deuxième est technologique et renvoie au développement massif des TIC et des usages qui leur sont relatifs. Le troisième enfin est d'ordre économique et reflète l'importance de l'innovation pour la réalisation de la performance et l'atteinte de l'avantage stratégique.

Ces conditions seront prises en considération, par la présente recherche, pour effectuer le choix des entreprises à étudier. Rappelons, en effet, qu'il s'agit de vérifier si les entreprises répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, présentent les

caractéristiques organisationnelles et le mode de fonctionnement développés dans le modèle théorique de la recherche.

1.2.1 EMERGENCE D'UNE NOUVELLE CATEGORIE PROFESSIONNELLE : LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR

Drucker (1988) définit les travailleurs du savoir comme des spécialistes porteurs de connaissances stratégiques pour l'entreprise. Il s'agit, selon Lamarche (2003), de personnel apprenant qui valorise le savoir, l'autonomie, l'initiative et l'apprentissage à vie. Ces employés jouissent, selon Bernier (1999), de qualifications élevées en termes de formation, d'ancienneté et d'expérience. Nous nous intéressons, dans cette recherche empirique, à déceler l'existence de ces spécialistes au sein de l'entreprise, ainsi qu'à la proportion qu'ils détiennent par rapport à l'ensemble du personnel. Les indicateurs retenus sont la nature du diplôme obtenu par l'employé, associée au nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise et dans le métier. L'intérêt sera aussi porté sur le caractère irremplaçable de l'employé au cas où il est jugé porteur de savoirs cruciaux pour l'entreprise.

1.2.2 DEVELOPPEMENT DES TIC

Nous avons montré, sur la base de la littérature, que le développement des TIC apporte des modifications dans la structure, l'organisation et la gestion de l'entreprise. Nous nous intéressons à savoir si l'entreprise observée s'inscrit dans un environnement à forte percée technologique, si elle obéit au développement des TIC, et si elle subit leurs impacts. Il s'agit de vérifier si les TIC affectent la structure organisationnelle de l'entreprise et le mode de communication intra et inter organisationnel (Reix, 1998). La recherche empirique porte essentiellement sur l'usage des TIC pour la collecte, le traitement et la diffusion du savoir au sein de l'entreprise (Malhotra et Galletta, 2003). Elle vise aussi à comprendre si les TIC permettent d'optimiser la quantité d'informations à traiter, de réduire la contrainte spatiale et temporelle dans les interactions avec les clients et les fournisseurs (Roux, 2004).

1.2.3 NECESSITE D'INNOVER

Partant d'une littérature reliant le besoin d'innovation imposé par l'environnement à la nécessité d'organiser l'entreprise autour du concept du savoir, cette recherche vise à mettre ce lien en évidence sur le terrain. Il s'agit de vérifier si les exigences en termes d'innovation poussent, effectivement, l'entreprise à valoriser et à capitaliser ses savoirs. Pour cela, l'intérêt porte sur le processus d'innovation dont l'analyse permettra de chercher les mécanismes et les dispositifs de valorisation du savoir de chaque individu. Nous en citons essentiellement la

prise d'initiative, l'expression d'idées novatrices, ainsi que le travail de groupe et les réunions permettant de mettre en commun le savoir de chacun pour promouvoir l'innovation.

Pour récapituler, la deuxième section de ce chapitre a servi à traduire les différentes variables du modèle de recherche en variables opérationnelles permettant leur confrontation à l'épreuve du terrain. Les indicateurs ont été repris, dans leur majorité, de travaux antécédents ayant opérationnalisé les variables en question. Dans la section suivante, sera présenté le modèle opérationnel dans lequel seront synthétisées les différentes caractéristiques et conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, ainsi que leurs variables opérationnelles respectives.

1.3 LE MODELE OPERATIONNEL

Le tableau 5 suivant résume, dans sa première colonne, les caractéristiques organisationnelles que nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir, ainsi que les conditions de son émergence. La deuxième colonne donne les indicateurs de mesure relatifs à chaque variable.

Tableau 5 : Modèle opérationnel

Concepts théoriques		Variables opérationnelles
1. Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir		
Le savoir : ressource stratégique pour l'entreprise et source d'avantage stratégique durable	Exemples de savoirs explicites	Les brevets, les procédés, les publications scientifiques, les études de marché, les modèles, les procédures, les bases de données, etc. (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002).
	Exemples de savoir tacites	Secrets de métiers, expériences reproduites, routines, tours de mains (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002)
	Valorisation stratégique du savoir	- Implication de la direction générale dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel, une culture et un budget pour la valorisation du savoir (Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003). - Protection de la propriété intellectuelle (Porter et al, 2007). - Etendue de la formation professionnelle (Porter et al, 2007). - Positionnement du savoir par rapport aux critères de la rareté, la valeur, la non substituabilité et la non imitativité (Winter, 1987 ; Barney, 1991 ; Arrègle, 2000, 2006).
Structure hiérarchique plate		- Nombre des niveaux hiérarchiques, taux d'encadrement. - Nombre des directeurs intermédiaires de contrôle ou de coordination (Drucker, 1999b). - Voie directe de transmission d'indicateurs et de comptes rendus (directe/indirecte) (Reix, 1998).
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes		- Existence de processus (récurrents ou non récurrents) (Lorino, 1995). - Existence de groupes de projets autonomes (Lorino, 1995). - Existence d'une méthodologie de projet (Gélinier, 1999 ; Fernez-Walch et Romon, 2010). - Intérêt accordé à la gestion par projet (Gélinier, 1999). - Spécialisation des membres des groupes de projet (Drucker, 1988). - Répartition des rôles entre les spécialistes, membres des

Concepts théoriques		Variables opérationnelles
		groupes de projet et les managers (Gélinier, 1999).
Existence de processus de gestion de savoir	Création/collecte /renouvellement du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Création de nouveaux savoirs à l'interne par la formation professionnelle (Simon, 1991). - Création de nouveaux savoirs à l'externe par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché (Simon, 1991). - Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) : interaction sociale, travail de groupe, réunions fréquentes, etc. - Existence de procédés, de publications scientifiques, d'études de marché, de modèles, de procédures, de bases de données, etc. (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002). - Identification et collecte des savoirs cruciaux pour l'organisation : activité de veille (Hemlin, 1999).
	Traitement/formalisation du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation, codification et conversion du savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation, grâce notamment aux bases de données (Alavi et Leidner, 1999b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold et al, 2001 ; Mbengue, 2004). - Possibilité de recours à quelques méthodes de traitement du savoir (Bück, 2000 ; Prax, 2000) telles que : la méthode Capex, la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétence, ou la GEIDE.
	Diffusion intra organisationnelle /partage du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans « l'internalisation » du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la « socialisation » du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'information dans la « combinaison » du savoir (explicite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hemlin, 1999). - Existence de « règles et directives » facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimums (Grant, 1996). - Rôle de l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996). - Rôle des « routines » dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996). - Intérêt de former des groupes de résolution de problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes complexes (Grant, 1996).
	Protection du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des savoirs contre la déperdition ou l'imitation (Arrègle, 2006) : brevets et enveloppes <i>Soleau</i>.

Concepts théoriques	Variables opérationnelles
Exploitation des informations externes et internes	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une activité de veille (Maier et al, 1997 ; Jakobiak, 1998). - Existence de filtres intelligents humains (personnes chargées du tri, de l'analyse et de la synthèse de l'information) (Simon, 1981). - Responsabilité de l'information : rédaction de rapports et de documents nécessaires à sa compréhension (Drucker, 1999a).
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Informatisation des données pour une amélioration de la productivité et un enrichissement des informations (Obegi, 2005). - Existence de bases de données : largeur, accès, partage, nombre d'utilisateurs, fréquence d'alimentation, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). - Existence d'outils technologiques facilitant les échanges humains : <i>groupware</i>, Internet, intranet, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). - Qualité de l'infrastructure technologique au service de la gestion du savoir (moderne, obsolète, absente) (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). - Nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portable (Porter et al, 2007). - Potentiel d'absorption de la technologie (Porter et al, 2007) : dépenses en TIC (<i>hardware</i> et <i>software</i>).
2. Conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir	
Emergence d'une nouvelle catégorie professionnelle : les travailleurs du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion des travailleurs du savoir, des spécialistes, par rapport à tout le personnel (Drucker, 1988). - Intérêt accordé à l'ancienneté et à l'expérience (Bernier, 1999). - Niveau d'instruction du personnel et formation (Bernier, 1999 ; Ndoye, 2006). - Présence de personnel apprenant qui valorise le savoir, l'autonomie, l'initiative et l'apprentissage à vie (Lamarche, 2003).
Développement des TIC	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité technologique du secteur - Impact du développement des TIC sur la collecte, le traitement et le partage de l'information (Malhotra et Galletta, 2003). - Impact du développement des TIC sur la décentralisation de la structure organisationnelle pour une meilleure communication (Reix, 1998). - Impact du développement des TIC sur la diminution du nombre d'échelons intermédiaires (Reix, 1998). - Impact du développement des TIC sur l'amélioration de la chaîne de valeur (Roux, 2004) à travers : <ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation du volume d'informations à traiter, de la capacité de mémorisation et de la vitesse de traitement de données. • l'atténuation de la contrainte spatiale. • l'amélioration des rapports fournisseurs/clients.
Prépondérance de d'innovation comme facteur clé de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité innovative du secteur (Innovativité du secteur) - Besoin de capitalisation des savoirs pour innover. - Rôle des prises d'initiative, et de l'expression des idées nouvelles dans la promotion de l'innovation.

Après avoir élaboré ce modèle en vue de donner au modèle théorique un aspect opérationnel, l'intérêt est porté sur la confrontation du modèle de l'organisation fondée sur le savoir à la réalité des entreprises. L'élaboration du modèle opérationnel développé ci-dessus correspond au premier niveau de validité de la recherche par la théorie. « Il s'agit d'une première approche pour rechercher un ordre dans le désordre apparent du réel observé. Ce sont alors des apriorismes kantien, des catégories et des principes, donc des fondements formels à l'intérieur desquels le projet de connaissances se déploie » (Wacheux, 1996). L'étape suivante consiste à vérifier si le modèle est susceptible de décrire le fonctionnement organisationnel d'une entreprise se trouvant dans les conditions d'émergence de l'organisation, développées ci-dessus. Pourrait-il servir à analyser et à comprendre la manière dont une entreprise gère son savoir ? Enfin, quelle pertinence pourrait-elle être dégagée de l'élaboration d'un modèle théorique centré sur le concept de savoir ? Pour apporter des réponses à ces interrogations, il convient d'opérer des choix méthodologiques, objets du prochain paragraphe.

2 CHOIX METHODOLOGIQUES POUR LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Le présent travail « met à l'épreuve une conceptualisation théorique sur des contextes spécifiques », avec « la volonté de développer un projet de recherche sur la nature de la firme, en rupture avec les travaux antérieurs, d'expliquer la possibilité de tenir des comportements différents pour des organisations semblables » (Wacheux, 1996). Pour répondre à cet objectif, la recherche adopte une démarche qualitative par étude de cas, objet du premier paragraphe. La manière dont les données empiriques sont collectées, puis structurées et analysées est exposée dans les trois paragraphes suivants. Le choix des entreprises françaises et de celle tunisienne pour la recherche empirique, trouvera sa justification dans le dernier paragraphe de la présente section.

2.1 DEMARCHE QUALITATIVE PAR ETUDE DE CAS

Etant donné que les configurations organisationnelles ainsi que les modes de fonctionnement des organisations et leurs manières de gérer le savoir se caractérisent par une grande complexité, et que leur compréhension et leur interprétation dans le cadre de situations de gestion concrètes (Wacheux, 1996), ne sont possibles qu'à travers les significations que donnent les sujets aux phénomènes (Mucchielli, 1983), nous jugeons judicieux d'aborder ces questions en adoptant une approche qualitative. Le modèle de recherche développé dans cette thèse étant novateur, la littérature n'offre pas d'outils prêts à utiliser pour l'appréhender dans

un cadre empirique. A cet effet, une recherche de type qualitative permettrait, a priori, de vérifier son existence dans des contextes organisationnels particuliers.

Etant donné la complexité du modèle développé et de ses implications, le choix porte sur la méthode des études de cas, car c'est un mode de recherche qui permet de rendre compte des phénomènes et des cas dans leur richesse et leur complexité (Miles et Huberman, 2003). La méthode des cas est définie par Wacheux (1996) comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». La méthode offre aussi une richesse en termes d'informations recueillies, car elle s'appuie sur plusieurs sources à savoir les documents, les archives, les entretiens, et l'observation passive ou participante.

Toutefois, Wacheux (1996) stipule que la méthode des cas ne constitue pas la seule « stratégie d'accès au réel ». L'auteur évoque quatre autres méthodes qualitatives auxquelles le chercheur peut recourir. Le choix de la méthode à adopter dépend, selon cet auteur, de deux critères : l'objectif et la question de la recherche d'une part, et les hypothèses implicites d'autre part :

- La méthode comparative : utilisée quand la recherche vise à « repérer des déterminants locaux et généraux de l'objet d'analyse ». Elle suppose « des significations semblables des faits dans différents contextes » ;
- La méthode de la recherche expérimentale : utilisée en cas de « causalisme simple ou contextuel », elle suppose de la part du chercheur « une capacité de manipuler des variables et de reproduire l'expérience » ;
- La méthode du scénario et de la simulation : correspond à une recherche dont l'objectif est de « comprendre les mobiles de l'action et les représenter ». Elle prévoit la « possibilité de modéliser des situations complexes et les réduire à des déterminants généraux » ;
- La méthode de la recherche action : servant à « étudier les changements provoqués », elle suppose la « capacité du chercheur à enregistrer et analyser en temps réel ».

Etant donné que la présente recherche ne vise pas à repérer les déterminants locaux et généraux de l'organisation fondée sur le savoir (méthode comparative), et qu'elle n'établit pas de liens de causalité (recherche action), et puisqu'elle ne cherche pas à comprendre les mobiles de l'action (simulation), ni à étudier les changements provoqués par la manipulation de variables (recherche action), nous faisons abstraction des quatre méthodes décrites ci-haut. Rappelons à ce niveau que l'objectif de la présente recherche est « l'exploration, la compréhension et la génération d'hypothèses » sur la manière dont les caractéristiques que nous avons rattaché à l'organisation fondée sur le savoir, favorise la valorisation du savoir en

vue d'en tirer un avantage stratégique. Cet objectif appelle selon Wacheux (1996) à la méthode des cas.

Ensuite, après la définition de la démarche à suivre et du choix de la méthode, l'intérêt porte sur la définition des entreprises qui serviraient à soumettre le modèle à l'épreuve du terrain.

2.2 RECUEIL DES DONNEES

Pour disposer d'un maximum d'informations, nous avons tenté de diversifier les techniques d'investigation et de collecte de données malgré le risque de contradiction qui peut émerger de la multiplication des sources d'information. Nous pensions, au contraire, que le recours à différentes sources d'informations offrirait une richesse en termes d'informations et de meilleures possibilités de triangulation. Pour mener les études de cas, les sources d'informations décrites dans la littérature sont : l'analyse documentaire, les entretiens, l'analyse des archives, l'observation passive, l'observation participante et la simulation. Seulement, nous n'avons pu accéder qu'aux informations recueillies à partir de l'analyse documentaire, des entretiens et de l'observation passive, car ce sont les seules possibilités qui nous ont été autorisées sur le terrain.

2.2.1 ANALYSE DOCUMENTAIRE

Notre première source de données réside dans les documents, notamment ceux électroniques accessibles sur les sites Web des entreprises. Ces derniers représentent notre source primaire dans la mesure où ils permettaient d'orienter notre choix des entreprises et de réfléchir à la question de savoir si l'entreprise répondait aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir ou non. Une deuxième recherche sur le web, par mots clés cette fois, a permis aussi d'avoir une documentation externe et de collecter des informations diverses sur l'entreprise particulièrement, et sur son secteur d'activité de manière plus générale. Par ailleurs, durant notre présence sur le terrain, l'intérêt a aussi été porté sur l'ensemble des documents qui étaient en rapport avec les variables opérationnelles développées ci-dessus. Nous en citons, à titre d'exemple : l'organigramme, les comptes rendus de réunions, les fiches de postes, les lettres de mission, etc.

Thiétart (2007) stipule que la méthode documentaire présente l'avantage d'éviter au chercheur les problèmes de fiabilité des données puisqu'il n'intervient pas dans leur processus de production. De plus, les données qui émergent de l'analyse documentaire donnent une représentation générale de l'organisation et des personnes qui la peuplent. L'analyse documentaire présente, selon Wacheux (1996), un troisième avantage relatif à la validation

des données, car elle permet de « comprendre un discours par rapport à des faits, générer un questionnement précis aux acteurs, et trianguler les données », d'autant plus que les informations portées dans les documents officiels de l'entreprise « sont passées au filtre de la publication et de la mémoire » (Marmonier et Thiétart, 1988).

Toutefois, la documentation, seule, ne permettrait pas de comprendre le mode de fonctionnement des entreprises, ni de relever les opinions des employés par rapport aux concepts abordés par notre recherche, d'où le recours aux entretiens individuels.

2.2.2 ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS

La méthode des entretiens offre, selon Thiétart (2003), des données valides car « elles sont générées spontanément par le répondant ou en réponses à des questions ouvertes, elles sont plus susceptibles de refléter ce qu'il pense ». Elle constitue, selon Wacheux (1996), « un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs ».

Parmi les quatre formes d'entretien évoquées dans la littérature à savoir l'entretien directif, semi-directif, non directif et entretien de groupe, notre choix a porté sur les entretiens non directifs. Usunier et al. (1993) stipulent que seuls les entretiens semi-directifs peuvent lever les réticences de l'interviewé et l'inciter à parler vrai. La non directivité repose selon Evrard et al. (2000) sur une « attention positive inconditionnelle de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie, de façon directe ou indirecte, à des éléments spécifiques de l'objet de recherche ». Lors d'un entretien semi-directif, « l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur » (Wacheux, 1996). Le rôle du chercheur est alors celui « d'une relance progressive, une orientation thématique, et bienveillante. Il aide le répondant à exprimer sa pensée, lui remémore au besoin ses derniers propos, recentre le discours » (Rispaal, 2000).

2.2.2.1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien élaboré pour cadrer les entretiens est structuré en fonction des différentes variables développées dans le modèle de l'organisation fondée sur le savoir. Dans sa première version, le guide d'entretien est constitué de questions semi-ouvertes portant sur :

- La gestion du savoir, sa formalisation et sa valorisation ;
- La gestion de projets, le chef et les membres des groupes de projets, la méthodologie de gestion des projets ;
- Le processus de prise de décision ;

- L'activité de veille, les outils utilisés et les personnes chargées de l'assurer ;
- L'utilisation des TIC pour assurer l'activité de veille et pour la gestion du savoir ;
- L'innovation, son objet, sa finalité, et son processus.

La première question du guide a pour objectif de permettre à l'interviewé de se présenter, de définir sa fonction et de décrire l'entreprise de manière générale. Dans la dernière question du guide, nous tentons de relever les définitions que donnent les interviewés aux concepts de « savoir » et « d'entreprise fondée sur le savoir » (voir le guide d'entretien en annexes).

2.2.2.2 Déroulement des entretiens

Rispal (2002) pense qu'il est plus judicieux de conduire l'entretien sur le lieu de travail et ce, pour deux raisons : il s'agit d'abord de privilégier les situations où le répondant peut être vraiment à l'aise dans un contexte qui lui est familier. Ensuite, le chercheur peut tirer avantage des interactions que l'interviewé entretient avec son environnement lors de l'entretien, telles qu'une communication téléphonique ou une visite de l'un de ses collaborateurs. Ces interruptions permettent, selon l'auteur, de confronter le discours et le comportement. Pour cela, nous avons mené tous les entretiens sur le lieu de travail des personnes interviewées.

Les entretiens se sont déroulés en deux temps :

- Dans un premier temps, nous avons précisé au début de chaque entretien les objectifs de notre recherche et nous avons garanti l'anonymat des réponses pour établir la confiance auprès des interviewés. Nous avons ensuite demandé à la personne interviewée de se présenter (nom et fonction occupée) pour l'aider à se familiariser avec le contexte de l'entretien ;
- Dans un second temps, nous avons abordé les thèmes figurant dans le guide d'interview. Au besoin, nous recourons aux « questions relances » (Rispal, 2000), appelées aussi « questions d'investigation » (Rubin et Rubin, 1995), qui permettent de relancer la réflexion vers des points obscurs ou trop superficiels. Celles-ci peuvent être « simples » (tel un écho), « différées » (pour compléter une réponse manquante) ou « interprétatives » (pour vérifier ce qui a été dit ou en faire la synthèse) (Rispal, 2000), ce qui a permis de cueillir des informations riches et étendues à des éléments nouveaux.

Au cours des entretiens et durant notre présence dans les entreprises, il nous a aussi été possible d'observer l'ambiance générale du travail, les interactions entre les employés, ainsi

que certains éléments d'ordre physique, c'est-à-dire en rapport avec l'agencement physique des locaux.

2.2.3 OBSERVATION PASSIVE (NON PARTICIPANTE)

« L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Thiéart, 2003). Elle permet l'analyse de données factuelles et des comportements sociaux à partir d'une relation humaine partagée et durable de l'existence des hommes (Laplantine, 1987).

L'observation peut être de deux types : Elle est participative lorsque le chercheur est intégré dans l'entreprise comme un acteur au même titre que les personnes qu'il observe ; et elle est passive ou non participante quand le chercheur joue le rôle d'un simple observateur. Mais pour la présente recherche, nous n'avions pas la possibilité d'intégrer les groupes des travailleurs et d'agir activement dans le déroulement des activités. Wacheux (1996) définit l'observation passive comme « l'autorisation d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser, [...] pour être attentif à l'environnement immédiat des personnes ». Notre rôle était alors d'observer, bien que passivement, les comportements des personnes, leurs interactions, l'exercice de l'autorité et les conditions physiques dans lesquelles ils travaillaient, mais aussi les aspects sociaux qui caractérisent les personnes et les groupes. Par l'observation passive, nous jouissions d'une distanciation suffisante pour garantir l'objectivité des analyses. Nous avons profité de notre présence sur les sites pour prendre des notes sur des faits et gestes, des actions, des attitudes et des opinions, non seulement en rapport avec nos questions, mais également sur le fonctionnement global des groupes de travail.

Le recours à ces trois techniques de recueil de données, à savoir la documentation, les entretiens et l'observation passive, nous ont permis de multiplier nos sources d'informations et d'enrichir les données du terrain. Ces données étaient souvent hétérogènes et présentaient des contradictions. A cet effet, la multiplication de la collecte des mêmes faits par plusieurs sources permettait une triangulation empirique (Wacheux, 1996), à travers une confrontation des faits et des discours des acteurs. La condensation des données extraites de l'analyse documentaire, des entretiens menés et du résultat des observations, a débouché sur une quantité pléthorique d'informations qu'il fallait structurer et analyser, tel que décrit dans le prochain paragraphe.

2.3 STRUCTURATION DES DONNEES

Les données extraites de la recherche empirique ont d'abord fait l'objet d'une structuration pour être, ensuite, assujetties à une analyse de contenu. Cette étape de la méthodologie de recherche qualitative est appelée par Wacheux (1996) « synthèse d'entretiens, de visite et d'analyse documentaire » et par Thiétart (2003) « analyse de représentations et de discours ». Pour structurer les données, nous avons élaboré, tout au long de notre présence sur le terrain, un journal de la recherche qui nous a servi, par la suite, à rédiger des fiches de synthèse des entretiens. Ces dernières étaient utiles pour alimenter le dictionnaire des thèmes sur lequel nous avons mené une analyse de contenu. Ces outils (journal de la recherche, fiches de synthèse et dictionnaire des thèmes) seront décrits dans les trois prochains paragraphes.

2.3.1 JOURNAL DE LA RECHERCHE

Nous avons rédigé un journal personnel de la recherche (Wacheux, 1996) dans lequel nous avons enregistré nos activités dans un ordre chronologique. Nous y avons également reporté les remarques faites, au fil de l'eau, sur la manière dont les entretiens se sont déroulés. Le journal retrace, en particulier, nos ressentis face aux acteurs et aux événements qui surgissent durant les entretiens, et enregistre aussi le résultat de notre observation.

La tenue d'un journal nous a permis d'enregistrer nos impressions et de transformer immédiatement les informations dispersées en des données organisées en fonction du contexte dans lequel elles ont été produites. Le journal avait aussi l'avantage de relever les contradictions, de relancer notre réflexion sur des questionnements supplémentaires et de nous aider à relier les discours à certains faits. Cette étape nous a facilité l'élaboration des fiches de synthèse, objet du paragraphe suivant.

2.3.2 FICHES DE SYNTHESE

L'entretien mené avec la personne interviewée sur le lieu de travail était toujours retranscrit dans un délai ne dépassant jamais les 24 heures pour éviter la déperdition ou l'oubli des informations. La retranscription des discours constitue une fiche qui reprend, en plus du discours de l'acteur, tous les détails relatifs à son comportement et son attitude traduite dans la communication verbale mais aussi gestuelle, tels que les soupirs, les sourires, les moments de silence, etc. La fiche est aussi enrichie par une description du cadre spatio-temporel de l'entretien et par une interprétation des événements qui ont lieu lors de l'interview comme les interruptions dues aux communications téléphoniques ou à l'entrée d'un collègue. A la fin de

la période de l'étude empirique, les fiches de synthèse élaborées pour chaque interviewé ont toutes été assemblées pour constituer un dictionnaire des thèmes relatif à chaque entreprise.

2.3.3 DICTIONNAIRE DES THEMES

La compilation des fiches de synthèse des entretiens pris séparément nous a permis d'élaborer un dictionnaire des thèmes. Les « unités d'analyse » (Wacheux, 1996), ou les thèmes, traduisent majoritairement les différentes caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir développées dans le modèle opérationnel. Il s'agit en l'occurrence de :

- La présentation de l'entreprise et de son secteur d'activité ;
- La description des postes occupés par les personnes interviewées ;
- La gestion du savoir, sa formalisation et sa valorisation ;
- La gestion des projets : objets, méthodologie et membres des équipes ;
- Le processus de prise de décision ;
- L'activité de veille, les outils utilisés et les personnes chargées de l'assurer ;
- L'utilisation des TIC pour assurer l'activité de veille et pour la gestion du savoir ;
- L'innovation, son objet, sa finalité, et son processus ;
- La définition donnée par les interviewés aux concepts de « savoir » et « d'entreprise fondée sur le savoir ».

L'élaboration du dictionnaire des thèmes a nécessité une analyse détaillée de l'ensemble des mots utilisés et de leur nombre d'occurrence avec la mise en évidence des différences et des ressemblances dans le contenu et la structure des discours. Pour soulever les zones d'ombre ou les divergences d'opinions qui se faisaient beaucoup sentir, nous recourrions à la documentation pour comparer, expliquer, enrichir et donner éventuellement un sens aux contradictions relevées.

2.4 ANALYSE DE CONTENU

« Les mots et les phrases véhiculent autre chose que l'immédiate signification qu'on leur donne. Ils enveloppent une communication plus profonde dont l'acteur n'a pas conscience » (Wacheux, 1996). La méthode de l'analyse de contenu vient alors en réponse à cette problématique pour « inférer les significations du discours par une analyse détaillée des mots utilisés, de leur nombre d'occurrences, ou de leurs associations » (Thiétart, 2003). Nous rappelons, à ce niveau, que l'objectif visé de cette étape de l'analyse consiste à définir « les savoirs et référents communs » à l'ensemble des personnes interviewées au sein de chaque entreprise visitée (Wacheux, 1996) et ce, par rapport à l'ensemble des variables constituant le

modèle de l'organisation fondée sur le savoir. Pour cela, nous avons confronté le modèle opérationnel aux données relatives à chacune des entreprises.

La première étape a consisté à diviser le discours en unité homogènes reflétant les variables opérationnelles et à restructurer, ensuite, le discours sur la base des thèmes généraux (Wacheux, 1996) abordés dans le modèle de l'organisation fondée sur le savoir.

Le discours, ainsi transformé suite à un travail de restructuration et d'enrichissement par les données produites de l'analyse documentaire et de l'observation, a servi dans une deuxième étape à mener des interprétations sur chacun des thèmes du modèle opérationnel (Wacheux, 1996).

La troisième étape était consacrée à une interprétation plus globale des résultats en opérant des allers-retours entre la recherche empirique et le soubassement théorique du modèle de l'organisation fondée sur le savoir (Wacheux, 1996).

La quatrième étape de la recherche empirique a consisté en la rédaction d'un rapport sur l'étude de cas menée dans chaque entreprise et de sa remise aux maîtres de l'instance de suivi. Ce rapport constitue l'un des éléments de la négociation établie avec cette dernière. Il est structuré en plusieurs paragraphes :

- Une introduction avec l'objectif de la recherche, la définition du concept de savoir et d'organisation fondée sur le savoir ;
- La liste des personnes interviewées ;
- Une description de la méthodologie adoptée pour l'analyse des données ;
- Une description de l'entreprise sur la base des entretiens, de l'analyse documentaire et de l'observation ;
- La confrontation des résultats de l'étude au modèle opérationnel ;
- L'analyse du fonctionnement organisationnel de l'entreprise sous l'angle du savoir, avec la proposition de recommandations-actions en faveur de la valorisation du savoir ;
- Une conclusion portant le résumé, le guide d'entretien en annexes et les références bibliographiques mobilisées pour la validation des résultats.

2.5 CONDITIONS D'ACCES AUX ENTREPRISES

Miles et Huberman (2003) stipulent qu'avant d'entamer la recherche empirique, « les participants à l'étude et les chercheurs ont besoin d'aboutir à des accords explicites sur leurs attentes respectives ». Les « éléments de la négociation » (Wacheux, 1996) ou le « contrat

général » (Miles et Huberman, 2003) établi avec les instances de suivi qui nous ont reçus, ont porté sur les détails suivants :

- La durée de l'étude qui supposait notre présence continue au sein de l'entreprise pouvant s'étendre sur une semaine à dix jours par entreprise ;
- Les techniques de recueil des données : nous avons précisé aux dirigeants des entreprises visitées que nous allions procéder par entretiens semi directifs et que nous allions demander à consulter certains documents appartenant à l'entreprise. Nous leur avons aussi demandé la permission d'observer le fonctionnement général de l'entreprise et des employés, et d'assister à quelques réunions ;
- L'instance de suivi : nous bénéficions dans chaque entreprise de l'intermédiation d'un acteur pour nous aider à organiser les entretiens et pour nous munir des documents requis ;
- Les clauses de confidentialité concernant le traitement des documents d'une part, et le respect de l'anonymat des personnes interviewées d'autre part ;
- Les avantages tirés par les acteurs en entreprises : il s'agit de restituer les résultats de l'étude aux dirigeants ou aux personnes qui constituent l'instance de suivi ou l'intermédiaire. Pour cela, nous nous sommes tenus de leur fournir un rapport sur l'étude de cas menée au sein de l'entreprise avec, en l'occurrence, une analyse du fonctionnement de l'entreprise, ainsi que quelques recommandations actions relatives à la valorisation du savoir.

2.6 CHOIX DES ENTREPRISES¹

Le choix des entreprises à étudier est d'abord basé sur la recherche des conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, que nous tentons de croiser, dans un premier paragraphe, en vue de dégager les secteurs économiques les plus à même de les représenter. Après la définition des secteurs présents dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, nous procédons, dans les deux paragraphes suivants, au choix des entreprises françaises pour tester l'applicabilité du modèle. Nous choisissons ensuite une entreprise tunisienne n'appartenant pas aux deux secteurs retenus afin de vérifier si les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir peuvent exister aussi dans un secteur différent, et de réfléchir à l'apport du modèle pour ce contexte particulier d'entreprise.

¹ Nous ne divulguons pas les noms réels des entreprises-cas par respect des règles de confidentialité.

2.6.1 CROISEMENT DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE L'ORGANISATION FONDÉE SUR LE SAVOIR

Le choix des entreprises françaises, considérées comme des cas-pilotes, pour le test du modèle opérationnel et du protocole de la recherche, nécessite la vérification de la présence des conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, telles que définies dans la partie conceptuelle de ce travail.

Il s'agit de chercher des entreprises qui emploient des travailleurs porteurs de connaissances pour l'entreprise. L'intérêt porte aussi sur les entreprises qui évoluent dans un contexte économique caractérisé par la prépondérance de l'innovation, et qui utilisent massivement les TIC. Partant de ce principe, une recherche est menée sur les tendances sectorielles en fonction des trois conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir.

2.6.1.1 Secteurs faisant appel aux travailleurs du savoir

A travers une revue de la littérature, nous constatons que certains auteurs énumèrent, de manière générale, les secteurs industriels en relation avec le savoir, dont voici quelques exemples :

Barcelo (1992) pense que « les secteurs clés de la nouvelle économie, la troisième vague de la croissance industrielle, sont les suivants : 1) les ordinateurs et les semis conducteurs, 2) les instruments de contrôle et de mesure précise, 3) la santé et la médecine et 4) les communications et les télécommunications ». De même, d'après l'Association des Universités et Collèges du Canada (AUCC, 2002), les tendances actuelles et prévues dans le marché du travail intellectuel touchent le secteur de la santé, du génie, de la biotechnologie et des sciences informatiques. De plus, Kremp et Mairesse (2002) stipulent que certaines entreprises du secteur pharmaceutique, de la construction aéronautique et spatiale et de la fabrication de composants électroniques, mettent en place des politiques, souvent écrites, pour promouvoir le partage des connaissances pour inciter les travailleurs du savoir à rester dans l'entreprise, ou pour établir des partenariats en vue d'acquérir des connaissances. Enfin, une enquête a été administrée par St-Onge (2004) au sein d'une dizaine de professionnels en gestion du personnel d'entreprises sises au Canada en vue de délimiter les secteurs économiques axés sur les savoirs. Les répondants ont alors relié l'intensité en connaissances à trois secteurs économiques à savoir : le secteur de la haute technologie, le secteur pharmaceutique et de celui des télécommunications.

D'autres auteurs ont établi le lien particulier entre le secteur électronique et le travail à forte intensité de connaissances. Pour Amil et al. (2007), ce secteur est déjà classé par la NACE¹ (Divisions 64-72) dans les secteurs à forte intensité en connaissances. Byosière et Ingham (2001) suivis de Paraponaris et Simoni (2006) confirment aussi la teneur du secteur électronique et informatique en connaissances et la place que prennent celles-ci dans la gestion des entreprises. De même, Jouili (2004) stipule que le travail dans les SSII (Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique) exige une base cognitive élevée pour la conception, la mise en œuvre et l'offre de solutions informatiques, qu'il s'agisse de l'architecture complète d'un système d'information ou seulement une partie. Enfin, Dostaler et Boiral (2000), à travers une étude réalisée au sein d'un atelier d'assemblage électronique, confirment la teneur du secteur électronique en savoirs.

Classé en second plan par rapport au secteur électronique, d'autres auteurs considèrent le secteur chimique et la branche pharmaceutique en particulier comme porteurs de savoir. Comme le travailleur dans les industries électriques, électroniques et de l'électroménager, le chimiste est aussi appelé à effectuer aussi un travail à haute teneur en connaissances. Il possède des compétences élargies et, pour cette raison, on le considère souvent comme un travailleur du savoir, mais polyvalent par excellence².

Plus particulièrement, Saives et al. (2005) stipulent que le savoir dans les entreprises de biotechnologie est une ressource stratégique qu'elles cherchent à créer, absorber et diffuser selon une vision « réticulaire » de création du savoir. Ils ajoutent que l'accès à la propriété intellectuelle représente l'un des facteurs d'entrée en réseau. Les mêmes auteurs précisent que la première phase de développement des entreprises de biotechnologie, qu'ils qualifient de « pré-entrepreneuriale », est « destinée à pérenniser l'exploration et la création de savoirs scientifiques ». Laurent (2005) est allé dans le même sens en prouvant l'existence, dans un laboratoire de santé, d'une politique de gestion du savoir sous trois dimensions : cognitive (connaissance), technique (informatique) et managériale (direction, motivation...).

A côté de ces deux principaux secteurs (électronique et pharmaceutique), certains auteurs en citent d'autres en les considérant comme porteurs de savoirs. Mira Bonnardel (2000), par exemple, met l'accent sur l'importance accordée au savoir dans les industries de l'armement, de l'aéronaval, de la chaudronnerie lourde et des centrales énergétiques. Perrin (2008)

¹ NACE : Nomenclature statistique des Activités économiques de la Communauté Européenne.

² Ingénieur chimiste, un métier d'aujourd'hui et de demain. L'ingénieur chimiste aujourd'hui, http://www.mapr.ucl.ac.be/mapr/broch_inch_2004.pdf, accès en janvier 2008.

démontre de son côté l'existence d'une gestion de savoir dans le secteur des matériaux de construction. L'auteur constate qu'en raison de la nécessité de codifier et de transférer les savoirs les plus utiles et les plus utilisés, ces derniers sont formalisés en « bonnes pratiques ». Ce sont des « connaissances procédurales codifiées -supérieures à d'autres- et développées à un moment donné par un individu ou un groupe d'individus appartenant à l'organisation » (Perrin, 2008).

Le savoir semble aussi important pour les entreprises opérant dans le secteur automobile. D'après Berger et al. (2005), l'un des axes de progrès des entreprises du secteur consiste à formaliser les savoir-faire à travers le recueil des savoirs, la capitalisation et le partage du savoir-faire au quotidien, la qualité et la vitesse de la conception des produits et le partage des documents « métier » dans un référentiel unique.

Enfin, l'étude menée par Rivera González et al. (2004) montre que le secteur mécanique et métallurgique peut aussi être assimilé à un secteur intense en connaissances. Ils stipulent que, lors du choix d'un ERP, l'entreprise ayant servi à leur enquête a cherché à acquérir des connaissances à trois niveaux :

- Les connaissances apprises grâce au déroulement du projet d'introduction de l'ERP et les connaissances liées aux changements de l'entreprise et de son environnement ;
- Les connaissances tacites et explicites : les connaissances tacites sont acquises dans les réunions. Elles portent sur le fonctionnement global de l'entreprise (les moyens et les priorités). Les connaissances explicites englobent, par exemple, la stratégie et la philosophie de l'entreprise, les procédures de contrôle de gestion et le suivi des normes ;
- Les connaissances acquises grâce aux apprentissages de type adaptatif ou celles qui tiennent aux apprentissages de type génératif. L'apprentissage adaptatif (ou en simple boucle) est individuel et les acteurs ne parviennent pas à modifier les normes de fonctionnement définies par les éditeurs et les intégrateurs de l'ERP. L'apprentissage génératif (ou en double boucle) est un apprentissage au cours duquel l'acteur se permet de produire de nouveaux modèles d'action efficaces et d'infléchir la connaissance collective.

Pour résumer, les secteurs industriels porteurs de savoir semblent, d'après la littérature examinée, être représentés en grande mesure par l'industrie électronique, suivie de celle pharmaceutique. Néanmoins, d'autres secteurs tels que l'automobile, l'aéronaval ou celui métallurgique ne sont pas tout à fait exclus de l'économie du savoir et on a pu prouver l'existence de lien entre ces secteurs et le besoin en savoirs et en travailleurs de savoir. Toutefois, et comme l'a montré Drucker (1988), le centrage des organisations autour du

concept du savoir, qu'il considère comme le pilier de base de l'entreprise de demain, n'est pas motivé uniquement par l'émergence des travailleurs et des professionnels du savoir, mais il est également suscité par le développement des TIC. A cet effet, le choix des entreprises à retenir pour cette recherche devrait aussi tenir compte des secteurs d'activités intenses en technologie.

2.6.1.2 Secteurs utilisant massivement les TIC

En commentant le rapport de l'OCDE intitulé « Technologie, productivité et emploi » paru en 1998, Doisy (1998) précise que les industries de haute technologie sont l'industrie informatique, électronique, aérospatiale et pharmaceutique. Quant à la NACE¹, elle a défini les industries manufacturières de haute technologie dans les divisions (30-33). Il s'agit de l'industrie pharmaceutique, de la fabrication de machines de bureau et de matériel informatique, de la fabrication d'équipements de radio, télévision et communication, de la fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie et, pour finir, de la construction aéronautique et spatiale. Pour Kremp et Mairesse (2002), les secteurs de haute technologie sont l'industrie pharmaceutique, la construction aéronautique et spatiale et la fabrication de composants électroniques.

D'autres auteurs se sont concentrés sur des secteurs précis en établissant le lien avec l'intensité technologique. Gratacap (1997) montre le rôle du système d'information (SI) et des TIC dans la définition de la stratégie globale d'une firme multinationale opérant dans le secteur de l'électricité, l'électronique et l'électroménager. Le SI de l'entreprise est caractérisé par la multiplicité et la spécificité des applications informatiques, et par l'utilisation de nombreux logiciels de gestion différents pour chaque fonction de l'entreprise. De même, Lhomme (2002) souligne l'intensité du secteur électrique et électronique en technologie dont 58% des entreprises innovent surtout en TIC.

Le Service français des Etudes et des Statistiques Industrielles (SESSI) renseigne, comme le montre le tableau 6 suivant, sur le recours à l'utilisation des TIC selon le secteur d'activité.

¹ NACE : Nomenclature statistique des Activités économiques de la Communauté Européenne.

Tableau 6 : Extrait de « L'utilisation des principaux outils des TIC par les entreprises, selon les secteurs industriels »¹

Secteurs	Site Internet	Réseau Intranet	Progiciel ERP	Réseau Extranet
Pharmacie, parfumerie	56	54	64	19
Chimie, caoutchouc	55	44	63	13

Champ : Les chiffres sont donnés en pourcentage des entreprises manufacturières françaises de 20 salariés et plus.

Ce tableau montre que plus de la moitié des entreprises françaises de 20 salariés et plus, des secteurs pharmaceutiques, de la parfumerie, de la chimie et du caoutchouc font recours aux TIC, comme le site Internet, le réseau intranet et les progiciels ERP. La proportion d'entreprises est moins importante en ce qui concerne l'utilisation des réseaux extranet.

Le tableau 7 montre qu'à côté de l'utilisation des principaux outils des TIC, les entreprises françaises, opérant dans le secteur de la chimie et de la pharmacie, sont aussi équipées de l'EDI et recourent intensément à l'achat en ligne et en moindre proportion à la vente en ligne.

Tableau 7 : Extrait de « Équipement en TIC par secteur d'activité »²

Secteurs	Internet	Courrier électronique	Réseau local LAN	Réseau Intranet	Progiciel ERP	EDI	Extranet	Site sur la Toile	Achat en ligne	Vente en ligne
Pharmacie, parfumerie et entretien	96	94	85	54	64	52	19	56	55	15
Chimie, caoutchouc et plastiques	98	94	83	44	63	52	13	55	56	18

Champ : Les chiffres sont donnés en pourcentage des entreprises manufacturières françaises de 20 salariés et plus.

Sur la base de ces deux tableaux, il est possible d'avancer qu'en ce qui concerne l'industrie française, les secteurs de la chimie, de la pharmacie et de la parfumerie figurent dans le peloton de tête des utilisateurs des TIC faisant appel, selon Drucker (1988), à une organisation et une capitalisation des savoirs.

Mais d'une façon générale, on constate d'après une analyse macro économique du tissu industriel français, que la technologie touche à presque tous les secteurs. A cet effet, il ne convient pas d'associer l'utilisation des TIC à une condition d'émergence d'une organisation faisant appel à la valorisation du savoir. Cependant, nous choisissons de maintenir cette variable (utilisation des TIC) et de vérifier si, à travers une analyse micro économique, elle

¹ L'utilisation des TIC par les entreprises manufacturières.

http://www.dgemp.minefi.gouv.fr/seSSI/cpci/cpci2004/cpci2004_f25a.pdf, accès en janvier 2008.

² L'utilisation des TIC dans les entreprises : L'industrie et les services plus « branchés » que le commerce
<http://www.industrie.gouv.fr/seSSI/4pages/pdf/4p201.pdf>, accès en janvier 2008.

constitue effectivement une motivation incitant les entreprises à s'organiser de manière à valoriser son savoir.

Toutefois, à côté du développement technologique qui, selon Drucker(1988) fait appel à l'organisation fondée sur le savoir, l'auteur ajoute qu'une telle organisation est aussi motivée par la prépondérance de l'innovation dans certains secteurs économiques.

2.6.1.3 Secteurs innovants

Dans le cadre de leur étude sur le management des équipes de projets, Fort et Fixari (2005) se sont intéressés à la fonction Recherche et Développement (R&D) de trois entreprises opérant dans trois secteurs différents : l'électronique, l'agroalimentaire et celui des matériaux. En résumé, les auteurs constatent que l'innovation fait davantage partie des priorités des entreprises du secteur électronique, suivies de celles appartenant au secteur agroalimentaire, et qu'elle reste au second plan en ce qui concerne le secteur des matériaux.

Les statistiques fournies par François et Favre (1998) dans le tableau 8, bien qu'elles soient relativement anciennes, confirment l'idée selon laquelle le secteur électronique recourt intensément à l'innovation. En effet, parmi l'ensemble des entreprises industrielles, celles qui fabriquent les biens d'équipement électrique et électronique présentent les meilleures performances en termes d'innovation « produit », d'innovation « procédé » ou de l'une des deux. Les industries des composants électriques et électroniques viennent en deuxième lieu avec des résultats similaires. Mais à côté du secteur électronique, le tableau 8 montre l'importance accordée à l'innovation par les secteurs de la pharmacie, parfumerie et entretien et celui de la chimie, caoutchouc et plastique.

Tableau 8 : Innovation technologique dans les secteurs (extrait de François et Favre, 1998)

Secteurs	En % des entreprises industrielles			En % du chiffre d'affaires industriel		
	Innovantes en produit	Innovantes en procédé	Innovantes en produit ou procédé	Produits technologiquement innovants		
					Dont nouveaux	Dont améliorés
Pharmacie, parfumerie, entretien	53	39	55.6	13.6	6.7	6.8
Biens d'équipement électrique et électronique	56	51	64	46.2	23.2	23
Chimie, caoutchouc, plastique	52.4	38.2	57.7	26	11.6	14.4
Industrie des composants électriques et électroniques	50.7	47.6	58.2	28.8	11.4	17.5

Champ : Entreprises manufacturières françaises de 20 salariés et plus.

En 2009, une étude française¹ montre aussi que les secteurs les plus innovants sont ceux relatifs aux services informatiques, aux instruments de mesure, aux produits pharmaceutiques, et à la fabrication des équipements de radio, TV et télécom.

Selon la fédération française pour les sciences de la chimie, la chimie est une industrie dynamique par nature et elle est source d'innovations². Elle est plus ouverte aux besoins du développement durable et de l'acceptabilité sociale, notamment sous la contrainte environnementale. Celle-ci est expliquée d'une part par la pression croissante de l'opinion publique et des consommateurs sur la qualité, et d'autre part par celle des régulations publiques³. Dans les pays développés, on appelle « chimie verte » ou « chimie durable »⁴, la chimie qui crée de nouvelles substances à partir de ressources renouvelables et qui développe l'éco conception des procédés en systématisant l'approche par le cycle de vie des produits. Innover en chimie, c'est améliorer les rendements en trouvant les moyens d'assurer le meilleur rapport qualité/prix, éviter les effets secondaires, améliorer la sécurité de la production et préserver l'environnement⁵.

Lhomme (2002) confirme les résultats de François et Favre (1998) et avance que « les secteurs à la pointe de l'innovation sont les biens d'équipement électrique et électronique, la pharmacie, mais aussi la chimie, les équipements du foyer et l'automobile ». Selon le même auteur, l'innovation permet à ces industries de dégager d'importants chiffres d'affaires et de nouer des liens de coopération en vue de profiter du savoir et du savoir faire des partenaires externes. Bartoli (2001) appuie l'idée selon laquelle la pharmacie recourt très souvent au partenariat pour promouvoir l'innovation. Le secteur pharmaceutique subit, selon cet auteur, des restructurations majeures suite à de multiples mouvements de rapprochements, de fusions et acquisitions, etc. Cette évolution structurelle « a donné naissance à des firmes de très grande taille, « les *big pharma* », ainsi qu'à de petites firmes spécialisées sur une étape de production » (Abecassis et Coutinet, 2007). Lassale (2006) parle même du développement de pôles de compétitivité dans le secteur. Le pôle réunit des *starts-up* de biotechnologie, des

¹ Etude réalisée par la Sous-direction de la Prospective, des Etudes Economiques et de l'Evaluation, en collaboration avec la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE), l'Insee et l'INPI (2009), tableau de bord de l'innovation, 21^{ème} Edition, Juillet 2009.
http://www.industrie.gouv.fr/p3e/tableau_bord/innov/tbi21/tbi21.pdf

² La fédération française pour les sciences de la chimie : Chimie pour un Développement Durable.
http://www.ffc-asso.fr/fichs/doc_pdf/FFC_plaquette_V10.pdf, accès en janvier 2008.

³ REACH, levier pour une chimie durable : conditions et modalités.
<http://hesa.etui-cehs.org/fr/newsletter/files/NWSL-28-FR-syndex.pdf>, accès en janvier 2008.

⁴ 2èmes états généraux de la chimie à Lyon : un débat intense avec la société civile.
http://www.bayer.fr/uploaded-files/actualites/file00005_b%20-%20250107%20EGC.pdf, accès en janvier 2008.

⁵ Principes directeurs de l'enseignement de la physique et de la chimie au collège et au lycée, op.cit.

centres de R&D de laboratoires pharmaceutiques, des centres de recherche publique et des hôpitaux. Le même auteur présente enfin quelques statistiques révélant le poids de la R&D dans le secteur pharmaceutique en France, dont voici quelques chiffres clés :

- En 2002, les entreprises du médicament ont investi 12% de leur chiffre d'affaires dans la recherche ;
- La recherche pharmaceutique emploie plus de 20 000 personnes en 2002, soit une évolution d'effectif de 86,19% par rapport à 1990 ;
- Le coût d'une molécule innovante a atteint, en 2000, 750 millions de dollars avec une évolution de 150% par rapport à 1990.

En résumé, l'innovation est reliée dans la littérature à presque tous les secteurs industriels dont celui de l'électronique, la pharmacie, parfumerie et entretien, chimie, caoutchouc et plastique, agroalimentaire et d'autres encore. Toutefois, les secteurs ayant été le plus souvent rattachés à un grand besoin d'innovation sont l'électronique et la pharmaceutique.

Rappelons que la présente analyse a pour but d'essayer de définir le ou les secteurs susceptibles d'adopter le modèle de l'organisation fondée sur le savoir et ce, en s'appuyant sur les trois circonstances d'émergence, à savoir l'émergence dans le secteur d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs du savoir », l'intensité technologique et le besoin en innovation. Après avoir mené une analyse macroéconomique sur la base de ces trois axes, il convient à ce niveau de croiser ces derniers en vue de dégager les secteurs ayant été évoqués en réponse à chacun des trois indicateurs. Le tableau 9 illustre cette analyse croisée entre axes et secteurs¹.

Il convient de signaler que le tableau ci-dessous ne reprend pas certains secteurs malgré leur rattachement à quelques indicateurs. Nous en citons, à titre d'exemples, le secteur de l'armement, de l'aéronaval, de la chaudronnerie lourde et des centrales énergétiques, évoqués pour leur haute teneur en connaissances et leur intensité technologique, ainsi que le secteur automobile considéré comme un secteur novateur et aussi porteur de savoir. Ces secteurs, et d'autres encore, ont été volontairement omis de l'analyse croisée, car ils ne figurent pas dans le tissu industriel tunisien.

¹ L'ordre des secteurs est emprunté au tableau illustrant la constitution du tissu industriel tunisien donné par l'Agence de Promotion Industrielle. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>

Tableau 9 : Analyse croisée axes/secteurs

	Secteurs faisant appel aux travailleurs du savoir	Secteurs utilisant massivement les TIC	Secteurs innovants
Agro alimentaire			•
Matériaux de construction, céramique et verre	•		
Mécanique et métallurgique (dont construction ferroviaire et navale)	•		
Electrique, électronique et électroménager	•	•	•
Chimie (dont plastique, cosmétique et pharmacie) ¹	•	•	•
Textile et habillement			
Bois, liège et ameublement			
Cuir et chaussures			
Pâtes, papier et carton			

D'après le tableau ci-dessus, les secteurs électriques, électronique et électroménager et celui de la chimie et en particulier la branche pharmaceutique sont présentés comme deux secteurs innovants, à haute teneur en connaissances et utilisant massivement les TIC. Ce sont alors les deux secteurs qui, à l'issue de cette analyse, seront retenus pour la recherche empirique. Rappelons, à ce niveau, que l'entreprise tunisienne choisie pour le test de pertinence du modèle n'appartient pas aux deux secteurs retenus, car nous cherchons à vérifier si les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir peuvent exister aussi dans un secteur différent.

Après avoir élaboré un modèle théorique d'organisation fondée sur le savoir, l'objectif était de le soumettre à l'épreuve du terrain et de réfléchir à son apport à l'entreprise tunisienne. Pour cela, nous avons jugé nécessaire de confronter d'abord le modèle opérationnel et le protocole de la recherche à la réalité de deux entreprises considérées comme des cas-pilotes. Le choix de ces entreprises pilotes a été opéré en respectant les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, telles que développées ci-dessus.

Il s'agit, en l'occurrence, de chercher des entreprises qui emploient, par conséquent, des travailleurs de savoir porteurs de connaissances pour l'entreprise. L'intérêt a aussi été porté sur les entreprises qui évoluent dans un contexte économique caractérisé par la prépondérance de l'innovation, et qui utilisent massivement les TIC.

¹Le secteur plastique a été placé avec le secteur de la chimie dans le but de s'apparenter à la littérature occidentale.

2.6.2 CHOIX DE DEUX ENTREPRISES FRANÇAISES POUR LA CONFRONTATION DU MODELE A LA REALITE DU TERRAIN

Après cette analyse sectorielle, le choix des entreprises pilotes devient alors orienté vers les secteurs définis dans la littérature comme des secteurs innovants, utilisant massivement les TIC et offrant des postes à haute teneur en savoir.

2.6.2.1 Première entreprise française

2.6.2.1.1 Présentation de l'entreprise

JALMAS est une société anonyme de la région parisienne, qui opère dans le secteur des TIC et plus particulièrement sur le marché de l'Enterprise Content Management (ECM). Selon une revue de presse publiée sur le site Internet de l'entreprise, l'ECM consiste à « déployer des solutions de nouvelles générations permettant la circulation, le partage et l'accessibilité aux contenus stockés et archivés. L'ECM implique des solutions simples à utiliser, en proposant de nombreuses *fonctionnalités*¹ et en favorisant la pérennité et la diversification de l'information. Il permet aussi la gestion des groupes de travail, l'aide à la saisie pour naviguer dans les plans de classement et la possibilité d'attribuer des droits à un ensemble de documents ». En termes plus simples, l'ECM permet de structurer des données électroniques, qu'il s'agisse de documents bureautiques, d'applications web ou de documentations techniques. L'entreprise est spécialisée dans l'édition de logiciels d'ECM. Elle offre des *fonctionnalités* utiles à la communication des contenus, le partage d'informations (surtout documentaires), et le support des équipes de projets en vue de capitaliser leurs connaissances.

L'entreprise JALMAS est créée en 2001 par deux ingénieurs en informatique, occupant à présent les postes de directeur général et de directeur technique, et l'ancien directeur commercial et de marketing qui, aujourd'hui, ne fait plus partie de l'entreprise. Elle emploie 17 personnes et son chiffre d'affaires pour l'année 2008 était de 1,4 millions d'euros (dont 10% sont réalisés en Belgique et en Suisse). Le chiffre d'affaires pour l'année 2009 est de 1,7 millions d'euros.

Le produit générique « vedette » de l'entreprise est le JCMS² (JALMAS Content Management System). C'est un logiciel qui repose essentiellement sur la technologie Internet,

¹ *Fonctionnalité* : le logiciel comprend un ensemble de fonctionnalités dont chacune représente une réponse à un besoin précis du client. Le terme *fonctionnalité* est donné par tous les interviewés et fait partie de leur langage commun.

² Le nom du logiciel est fictif par respect des règles de confidentialité.

considérée comme le « cœur de métier » de l'entreprise. C'est un produit qui se vent à 40 000 euros et qui couvre plusieurs *rubriques*¹ :

- La gestion de contenu est la première rubrique couverte par JCMS. Elle consiste à structurer des données électroniques telles que les textes, les tableurs, les intranets, les extranets, les portails, etc. Son application améliore l'accès aux contenus, le travail collaboratif, ainsi que la recherche et le partage des connaissances ;
- La GED (Gestion Electronique des Documents). C'est le système informatisé d'acquisition, de classement, de stockage, d'archivage et de diffusion de documents ;
- Le Portail interne et externe qui permet un accès unique à l'ensemble d'informations, représente la troisième rubrique assurée par JCMS. Il permet, selon le site Internet de l'entreprise, le partage d'informations, essentiellement documentaires, et son intégration dans le SI des entreprises ;
- Les espaces collaboratifs qui se traduisent par des espaces de travail virtuels que l'entreprise JALMAS même a adoptés. C'est un site qui centralise tous les outils liés à la conduite d'un projet et les met à la disposition des acteurs. Il intègre des outils informatiques, des logiciels, des méthodes de travail en groupe pour améliorer la communication, la production et la coordination. Un espace collaboratif est un micro site intranet ou Internet qui sert à la gestion des projets, la gestion des tâches, la structuration des contenus de données électroniques et le partage de documents, de rapports et d'annuaires numériques. La *rubrique* « espaces collaboratifs » sert aussi, selon le site Internet de l'entreprise, à « faciliter les relations en cas d'entreprise étendue, offrir des fonctions de recherche multicritères, et impliquer le personnel à travers les bureaux virtuels ». Selon le PDG de l'entreprise, c'est un lieu de cumul de savoir et d'expérience ; et, selon le site Internet, c'est un support de capitalisation des connaissances ;
- Les réseaux sociaux. Ce sont des « *Networking* » qui permettent des échanges entre professionnels sur des plateformes en évolution perpétuelle. Grâce à ses réseaux, l'utilisateur peut constituer son propre espace de travail.

Le fait que le logiciel JCMS couvre les cinq *rubriques* à la fois lui permet d'accéder à différents marchés avec différents clients et différents concurrents. En effet, l'entreprise JALMAS se trouve face à différents concurrents dans chacun des marchés auxquels elle s'adresse, qu'il s'agisse de la gestion des contenus, de la GED, des portails, des espaces

¹ Rubrique : elle désigne les différentes options couvertes par l'outil JCMS. Selon le site de l'entreprise et sur la base des interviews menées, le logiciel couvre cinq rubriques : la gestion de contenu appelée aussi CMS (Content Management System), la GED, le portail, les espaces collaboratifs et les bureaux virtuels.

collaboratifs ou des réseaux sociaux ; JALMAS étant l'unique entreprise sur le marché français à réunir toutes ces *rubriques* dans un même logiciel. Les clients de JALMAS sont de grands groupes, de grandes PME innovantes, des banques et des assurances. Malgré sa petite taille, l'entreprise a comme clients : la BNP, AXA, la RTP, et la SNCF. L'entreprise JALMAS traite aussi avec l'industrie (Bull, Clarins, Renault...), les activités locales et territoriales comme certains conseils généraux, les grandes administrations telles que le Ministère de l'Industrie ou de la Culture, et les centres de recherche administratifs et publics. Le nombre de clients s'élève à 70, mais sur différents marchés (le marché de la gestion des contenus, de la GED, des portails, des espaces collaboratifs et des réseaux sociaux).

L'entreprise JALMAS est leader en France sur le marché du *Content Management System*. Elle a environ 2500 concurrents dans le monde mais elle reste compétitive sur la richesse des *fonctionnalités* et sur les prix. L'entreprise essaie de renforcer sa position dans des marchés où il est difficile d'être leader car Internet reste un produit grand public et il n'existe pas de grandes possibilités d'innovation. La difficulté consiste à pouvoir s'affirmer dans un marché qui repose sur la technologie Internet, qui est une technologie vulgarisée que tous les concurrents maîtrisent. Toutefois, l'entreprise JALMAS réussit à être au premier rang en ce qui concerne l'intranet. Sur cette *rubrique* (gestion des contenus en interne), l'entreprise se présente comme spécialiste en France. Sur le plan mondial, le marché de « l'*Open Source* »¹ se présente comme un secteur très compétitif avec, notamment, la préexcellence de leaders mondiaux ; mais l'entreprise JALMAS a le privilège d'offrir une solution intégrée avec toutes les *fonctionnalités* recherchées par les clients, contrairement à ses concurrents potentiels qui se spécialisent sur une seule *rubrique*. De façon générale, l'entreprise arrive à faire face à la concurrence mondiale grâce à sa réactivité et sa proximité des clients d'une part, et à son intégration fonctionnelle d'autre part, c'est-à-dire, sa large couverture en termes de *fonctionnalités* recherchées par les clients.

L'entreprise JALMAS a fait l'objet d'une première étude de cas pour la présente recherche, parce qu'elle opère dans le secteur de fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques², répondant, selon le paragraphe précédent aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir :

¹ L'*open source* désigne la diffusion autorisée du code source d'un programme ou d'un logiciel sans en restreindre l'application à un produit ou à un utilisateur. Voir définition plus large sur le site <http://www.linux-france.org/article/these/osd/fr-osd-1.html>

² NACE : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-015/FR/KS-RA-07-015-FR.PDF

- Pour ce qui est de l'emploi des travailleurs du savoir, l'entreprise JALMAS a été fondée par trois ingénieurs informaticiens. De plus, le département technique est occupé par une quasi-totalité d'ingénieurs spécialistes en informatique. Le département des services professionnels est aussi dirigé par un ingénieur informaticien. Le directeur commercial, quant à lui, est titulaire d'un Mastère de gestion. Par ailleurs, le site de l'entreprise affiche un appel à recrutement d'un ingénieur consultant projet java/web et d'un ingénieur R&D concepteur développeur. Cela montre que l'entreprise JALMAS développe des postes à haute teneur en savoir et qu'elle cherche à pourvoir les différents postes par le recrutement de « travailleurs de savoir » (Bouchez, 2006a, b) spécialisées dans les sciences de l'informatique ;
- JALMAS est aussi une entreprise innovante. Elle a développé une innovation technologique de rupture et des innovations incrémentales de service. En effet, en interrogeant les interviewés, nous constatons que l'entreprise JALMAS a été créée pour valoriser une invention technologique radicale, la technologie « *fresh* »¹, sous la forme d'une innovation produit : le logiciel JCMS. Cela montre que la création même de l'entreprise est venue en réponse à une pression du secteur des TIC pour l'innovation. Tous les développements qui ont suivi ont donné lieu à des innovations de type incrémental. Ces innovations touchent les différentes *rubriques* du logiciel et viennent, le plus souvent, répondre à un besoin exprimé par le client, selon une logique *Market Pull*. Par ailleurs, selon certains interviewés, la création de la valeur chez JALMAS réside également et surtout dans le développement d'un logiciel qui couvre un très grand nombre de *fonctionnalités* (selon les besoins exprimés), que l'entreprise propose d'intégrer dans le système d'information du client.

L'entreprise JALMAS se présente comme l'unique éditeur sur le marché français à réunir autant de rubriques dans un même logiciel. Cela constitue ainsi pour l'entreprise une innovation de service, en plus de toutes les innovations de produit qu'elle développe. Il s'agit d'offrir aux clients la possibilité d'économiser en nombre de logiciels achetés en leur offrant un produit qui couvre tous leurs besoins. Les discours recueillis montrent que JALMAS accorde un grand intérêt à la proximité de ses clients et à la réactivité par rapport à leurs requêtes.

Depuis l'innovation radicale ayant donné lieu au logiciel JCMS, l'entreprise introduit continuellement des innovations incrémentales à son logiciel. JALMAS a développé enfin

¹ Le nom de la technologie est fictif par respect des règles de la confidentialité.

une innovation de service dans la mesure où elle se présente comme l'unique éditeur sur le marché français à réunir autant de fonctionnalités dans un même logiciel ;

- Enfin, l'entreprise opère dans le secteur de l'édition de logiciels qui, de part sa nature, fait intensément recours aux TIC.

Pour synthétiser, les trois éléments développés plus haut permettent de statuer sur le fait que l'entreprise JALMAS se trouve bien dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir.

2.6.2.1.2 Personnes interviewées

Les personnes qu'il nous a été autorisé à rencontrer par l'instance de suivi qui nous a reçus, et avec qui nous avons mené les entretiens sont :

- Le Président Directeur Général et co-fondateur ;
- Le Directeur Technique ;
- Le Directeur Commercial ;
- Le Directeur des Services Professionnels ;
- Le Responsable de Veille au Service R&D.

2.6.2.2 Deuxième entreprise française

2.6.2.2.1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise TOUSAIR est un systémier aéronautique français, crée en 1945 et employant 951 personnes. Il est considéré comme l'un des principaux constructeurs européens d'équipement de climatisation pour l'aéronautique. Il est spécialisé dans les systèmes intégrés du management d'air et s'occupe de la régulation, la pression et la température de l'air dans les avions et ce, à travers les *rubriques* suivantes :

- Prélèvement de l'air sur les moteurs ;
- Conditionnement de l'air avec la Turbo machine : par cycle air ou cycle vapeur ;
- Pressurisation de l'air ;
- Dégivrage des voilures ;
- Gestion technique (refroidissement des équipements techniques) ;
- Conditionnement des chariots repas.

L'entreprise TOUSAIR travaille pour les aéronefs (petits et gros avions, hélicoptères) et le secteur ferroviaire. Ses clients sont des compagnies aériennes et des avionneurs civils et militaires européens, américains et asiatiques. C'est une entreprise en réseau avec les clients,

les fournisseurs et les intégrateurs. Elle peut offrir un produit unique ou intégrer tous les produits dans un grand « *package* ». L'entreprise a deux principaux concurrents américains opérant sur des domaines plus larges, mais elle reste leader sur le marché européen et deuxième mondial. Elle projette de devenir leader mondial en 2010, en s'appuyant sur le réseau mondial constitué par les entreprises alliées à TOUSAIR.

L'entreprise TOUSAIR a réalisé, en 2008, un CA de 208,7 millions d'euros. Son CA est réparti à raison de 37% avec les compagnies aériennes et de 63% avec les avionneurs. Par ailleurs, 93% du CA sont réalisés dans le domaine commercial et 7% uniquement avec celui militaire.

TOUSAIR se compose d'une entreprise industrielle et d'une station de réparation. Il s'agit, d'après l'organigramme de l'entreprise, d'une organisation « classique » composée de cinq niveaux hiérarchiques regroupés en huit départements : D. Ressources Humaines, D. Administration-Finance, D. Systèmes d'Information, D. Achats, D. Assurance Qualité, D. Industriel, D. Technique et Projets et D. Ventes Avionneurs.

Le processus général du travail peut être résumé en quatre étapes :

- Etape 1 : la stratégie marketing en amont ;
- Etape 2 : la conception du système (engineering) ;
- Etape 3 : la fabrication (ou l'achat) ;
- Etape 4 : la stratégie de réparation (montage et support).

Bien que n'opérant pas dans l'un des deux secteurs présents dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir définis ci-dessus à savoir : le secteur de l'électricité, de l'électronique et de l'électroménager, et celui de la chimie, le choix de cette entreprise est justifié par le fait que TOUSAIR répond aussi bien à ces conditions malgré son appartenance au secteur de l'industrie aéronautique, spatiale et d'électronique de défense.

- Premièrement, l'entreprise emploie un grand nombre de travailleurs de savoir. Cela se traduit dans l'étude des qualifications professionnelles des interviewés d'une part et dans l'analyse d'un exemple de lettre de mission d'autre part.

Pour ce qui est du profil des interviewés, le premier occupe un poste parmi les plus importants de l'entreprise. Il dirige le département technique et assure le processus allant du développement du produit, passant par la certification, l'intégration et la production, jusqu'au service clients. Le deuxième est docteur en mécanique des fluides et a travaillé pour la NASA pendant huit ans. Il a neuf ans d'expérience dans l'entreprise et en assure la

stratégie de recherche en technologie. Le troisième interviewé est diplômé de l'ESC de Marseille, et jouit de huit ans d'ancienneté. Le quatrième interviewé est titulaire d'un DESS en GRH. Il a dix ans d'ancienneté dans l'entreprise et est chargé de la formation des employés, la gestion des compétences et le développement des talents. Le cinquième interviewé est ingénieur en électronique des systèmes. Il est chargé de la stratégie système d'information et de la gestion et la conduite de tels projets. Le sixième interviewé est docteur en mécanique des fluides. Il a 17 ans d'ancienneté dans le secteur de l'aérodynamique et il assure au sein de l'entreprise TOUSAIR la « Recherche Expertise Métier ». Le dernier interviewé est ingénieur en management de l'entreprise en réseau, et responsable de la stratégie « système d'information ressources humaines (SIRH) ». Les personnes interviewées jouissent donc toutes d'un niveau de qualification élevé, avec une certaine ancienneté, détenant, a priori, des connaissances à la fois d'ordre technique mais, également, sur l'histoire et la culture de l'entreprise.

Cependant, l'étude des qualifications professionnelles détenues par les personnes interviewées ne suffit pas à comprendre si l'entreprise TOUSAIR est orientée, dans sa globalité, vers des postes à haute teneur en savoir. L'échantillon interrogé n'est pas représentatif étant donné que les personnes rencontrées nous ont été désignées par « l'instance de suivi » qui nous a permis d'accéder à l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons aussi demandé à consulter un exemple de lettre de mission. Cette dernière permet de constater la richesse de la fonction qu'elle décrit. Il s'agit d'un poste au service « Contrôle et surveillance des systèmes » appartenant au département technique de l'entreprise. La lettre englobe différentes missions riches et complexes dont on cite à titre d'exemples : une mission opérationnelle qui consiste à spécifier, gérer et assurer la qualité des logiciels des systèmes, une mission fonctionnelle qui vise à assurer la coordination avec les autres partenaires et départements et une mission personnelle ayant pour objectif l'encadrement et la communication avec les prestataires. Cet exemple de lettre de mission permet de statuer sur la richesse des postes occupés par les employés de l'entreprise TOUSAIR et la teneur en savoir qu'ils impliquent.

De plus, une communication publiée par le Directeur RH pour un poste à pourvoir au service « *Customer Support & Services* » précise les qualifications et diplômes requis pour le poste en question. Il s'agit en l'occurrence :

- D'un diplôme en management des affaires ou d'un diplôme d'ingéniorat avec un Mastère en management des affaires ;
- De deux ou trois ans d'expérience en management ;

- D'un savoir important en technologies de l'information et en gestion de la qualité ;
- D'une bonne maîtrise des deux langues anglaise et allemande.

Les conditions exigées dans cette communication, ajoutées aux qualifications enregistrées chez les personnes interviewées, bien qu'elles ne soient pas représentatives de l'ensemble du personnel, ainsi que l'analyse de la lettre de mission décrite ci-dessus, permettent de conclure que l'entreprise TOUSAIR veille à développer des postes de travail à haute teneur en savoir, qu'elle cherche à occuper par des travailleurs de savoir, au sens de Drucker (1988) ;

- Deuxièmement, TOUSAIR se présente comme une entreprise innovante et son activité repose largement sur l'innovation. Elle lui consacre, selon un interviewé du département RH, 25% de son budget, et selon un interviewé du département commercial 10 à 15% du CA. Cet intérêt majeur trouve ses origines dans la baisse du dollar américain qui offre aux concurrents américains la possibilité de se différencier par les coûts, encourageant ainsi l'entreprise TOUSAIR à se différencier par le biais de l'innovation. L'innovation est considérée par l'ensemble des interviewés comme une arme stratégique qui permet de fidéliser ses clients, d'en conquérir d'autres, de maîtriser ses coûts et d'améliorer la qualité. L'entreprise TOUSAIR développe des innovations de produit comme les piles à hydrogène (*Fuel Cell*), les convertisseurs de puissance, le produit « Turbo Machine », les paliers à acier, les roues pour compresser l'air et les liasses de détail. L'entreprise innove aussi en technologie, en procédé, en matériaux, en fonctionnalités et en concepts comme le cas du « concept électronique ». Les interviewés stipulent que l'innovation la plus importante pour l'entreprise se traduit dans l'intégration des systèmes dans les avions (montage et activités de support). Cet objet d'innovation est considéré par l'équipe TOUSAIR comme source de création de valeur pour l'entreprise ;
- Troisièmement, l'entreprise utilise intensivement les TIC. Elle dispose, en effet, de plusieurs outils pour la recherche, la collecte, la gestion et la diffusion de l'information, mais aussi pour la prise de décisions.

Sur la base de ces trois paragraphes, il est possible de statuer sur le fait que TOUSAIR se trouve bien dans les conditions d'émergence de l'organisation ce qui justifie son choix pour l'étude empirique de la présente thèse.

2.6.2.2.2 Personnes interviewées

Les personnes qu'il nous a été autorisé à rencontrer par l'instance de suivi qui nous a reçus chez TOUSAIR, et avec qui nous avons mené les entretiens sont :

- Le Directeur Technique et Projets ;
- Le Responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie ;
- Le Responsable Développement Commercial ;
- Une Assistante en Ressources Humaines ;
- Le Responsable Département Systèmes d'information ;
- Le Responsable de Recherche Expertise Métier ;
- Le Responsable de Projets Ressources Humaines.

2.6.3 CHOIX DE L'ENTREPRISE TUNISIENNE POUR LA CONTEXTUALISATION DU MODELE

2.6.3.1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise TENDANCE est une société tunisienne anonyme de services qui opère dans le secteur du textile et habillement. C'est une plate forme de développement de nouvelles collections, un bureau d'études, un bureau de stylisme spécialisé dans la conception et le développement de la mode, allant de la conception du produit jusqu'au prototypage sur cintre. C'est une société totalement exportatrice, ce qui lui offre des avantages financiers et fiscaux. L'entreprise TENDANCE opère dans un contexte économique caractérisé par la prépondérance de la diversification, l'originalité, la qualité, la tendance et la réactivité. Elle est spécialisée dans les prestations entre clients et fournisseurs opérant dans la mode. Elle intervient en amont de la production, entre les donneurs d'ordre et les industriels. L'entreprise conçoit, crée et développe le concept (de mode) qu'elle vend aux donneurs d'ordre. Elle prend aussi en charge le développement du produit pour ses clients, mais en petites séries, ce qui permet aux clients de concentrer leurs efforts sur les activités commerciales et de marketing.

L'entreprise est créée en 2006 et emploie 30 personnes. Son CA de l'année 2008 est de 680 000 DT. Elle est constituée d'un bureau d'études et d'un atelier et mène trois grands ensembles d'activités :

- Prendre en charge des projets de développement de nouveaux produits : échantillonnage et *collectionning* (établissement des patronages, montage des collections, élaboration des dossiers techniques, étude des coûts de revient, etc.). Pour cela, des stylistes-modélistes et une usine de confection sont disponibles en interne à la société ;

- Conseiller, prendre en charge et mettre en place les programmes de production tout en assurant le suivi logistique et le contrôle qualité ;
- Aider les donneurs d'ordre et les propriétaires des enseignes à développer et à s'approvisionner en produit fini en assurant un *sourcing* de matière, produit et production.

Le processus général de travail au sein l'entreprise TENDANCE consiste en les étapes suivantes :

- Recherche de tendances ;
- Mise en place de la collection ;
- Dessin des croquis ;
- Elaboration des dossiers techniques portant des détails sur les matières premières, le traitement, les accessoires, le fil, la broderie, le lavage, etc. ;
- Patronage au sein du bureau d'études ;
- Coupe et couture au sein de l'atelier.

Cependant, c'est souvent le client qui amène son prototype en livrant la fiche technique, les mensurations, les techniques de lavage, etc. Dans ce cas, le produit passe directement à la cinquième étape pour l'élaboration du patronage, la coupe et la couture, avec possibilité de retour au patronage pour ajuster le patron aux détails techniques de l'atelier.

Ce processus de développement des produits de la mode ne se déroule pas entièrement en interne. L'entreprise recourt parfois à la sous-traitance pour assurer certaines tâches telles que la broderie, la sérigraphie, le lavage, le délavage et la teinture.

Le développement de l'entreprise suit trois phases :

- Phase 1 : l'activité de l'entreprise se limite à la création, la conception et le développement de la mode pour les donneurs d'ordre, généralement étrangers (français) ;
- Phase 2 : l'intégration en aval : proposer aux donneurs d'ordre de leur offrir le maillon relatif à la production de masse. L'entreprise compte organiser ce maillon en externe. TENDANCE est actuellement à cette étape du développement stratégique ;
- Phase 3 : se concentrer sur le *sourcing* et le négoce en externalisant tous les autres maillons (du maillon de la création à celui de la production).

Par le passé, l'entreprise TENDANCE était le seul fournisseur de services. Aujourd'hui, le secteur connaît quelques bureaux d'études concurrents, mais elle se distingue par son expertise en matière de tissus (notion de toucher), de sérigraphie et de lavage. « L'entreprise étant plus « artiste » qu'industrielle, est le seul bureau d'études à pouvoir examiner le produit

de A à Z », un interviewé a-t-il dit, avec une excellence en matière de Conception Assistée par Ordinateur (CAO). Les points forts de l'entreprise consistent à :

- Répondre rapidement à toute demande du client ;
- Personnaliser le service selon le client ;
- Gérer aussi bien les grandes que les petites séries ;
- Offrir une polyvalence dans le produit et une flexibilité dans les matières.

Les principaux clients de l'entreprise TENDANCE sont DIOR (articles pour bébés), KULTE, CHRISTIAN LACROIX, TEDDY SMITH, CAPTAIN TORTUE, COLEEN BOW, DONALD SON, SCHOOL RAY, PAUL & JOE, PEPE JEANS, BURBERRY, LES DILETTANTES, CARNET DE VOL, FAITH, TOMMY HILFIGER, ESSENTIEL, FREESOUL, ETAM, MORGAN, S.OLIVER, COLIN'S. Grace à l'accord de libre échange passé, à Agadir, entre quatre pays du sud de la méditerranée (Egypte, Jordanie, Maroc et Tunisie), lancé en 2004 et ratifié en 2007, l'entreprise TENDANCE jouit de meilleures possibilités d'investissement et d'échange dans la zone, avec un accès à droits nuls de ses produits au marché européen. L'entreprise réalise à peu près 70% de son CA en France, suivie de l'Italie.

L'entreprise TENDANCE, opérant dans le secteur du textile et habillement, n'appartient à aucun des deux secteurs présents dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, à savoir : le secteur électrique, électronique et de l'électroménager, et celui de la chimie. Cependant, le choix de cette entreprise pour étudier l'apport du modèle de l'organisation fondée sur le savoir est justifié par les raisons suivantes :

- Premièrement, l'entreprise se trouve dans un contexte faisant appel aux travailleurs du savoir. Bouchez (2006b) explique que les entreprises ayant pour objectif « la captation et le traitement des tendances » et dont les activités consistent à apporter « un jugement de beauté » et « une évaluation des talents par les clients ou par les pairs », ont besoin d'être peuplées par des travailleurs du savoir ;
- Deuxièmement, étant « un créateur de mode », l'innovation constitue pour l'entreprise TENDANCE une « essence de vie », selon les expressions de l'un des interviewés. Par ailleurs, les entretiens menés au sein de l'entreprise TENDANCE laissent voir deux types d'innovation :
 - Innovation de produit (quatre interviewés) : pendant les périodes où l'entreprise n'a pas de commande urgente ou lorsqu'elle désire participer à un salon de textile, elle se consacre à la conception de ses propres « Collections TENDANCE ». Elle développe

un concept novateur et élabore tout le dossier technique à présenter aux clients. L'entreprise a participé au salon TEXMED en juin 2009 avec de nouveaux produits tels que des t-shirts, des jupes et des chapeaux en cuir pour hommes, etc. Elle a aussi introduit un concept novateur de pantalon en jeans, dont la photo figure sur le site du magazine « *Fashion Daily* » ;

- Innovation de structure (trois interviewés) : l'entreprise change la structure physique des locaux tous les six mois en fonction des tendances de la mode. Elle modifie les couleurs des murs et des meubles pour exprimer une ambiance générale de travail de nature à véhiculer la jeunesse et la fraîcheur des esprits et des concepts. Le site Web de l'entreprise note : « les locaux de TENDANCE sont conçus pour donner le maximum d'ergonomie et de pratique aux gens qui y travaillent et qui nous visitent. Pour le client, TENDANCE a prévu des bureaux modernes et aménagés ». Les locaux de l'entreprise sont organisés en *open space* ce qui facilite la communication intra organisationnelle. Un interviewé ajoute que « la couleur de la peinture et la musique de fond reflètent l'ambiance fraîche, l'art et le *Fashion* ».

La synthèse des entretiens montre que l'innovation procure à l'entreprise plusieurs avantages :

- Fidéliser les clients traditionnels (quatre interviewés). Ces clients, une fois satisfaits, sont susceptibles selon un interviewé, d'attirer d'autres clients. Un autre interviewé précise que si les clients sont fidèles à l'entreprise, c'est aussi grâce au contrôle qualité rigoureux que le personnel de l'atelier effectue avant de livrer la marchandise ;
- Attirer de nouveaux clients (trois interviewés) ;
- Renforcer le savoir faire de l'entreprise (un interviewé) ;
- Motiver le personnel (un interviewé) ;
- Améliorer le processus interne (un interviewé) ;
- Augmenter la rentabilité (un interviewé) ;
- Diminuer les coûts de non-conformité (un interviewé) ;
- Gagner du temps (un interviewé).

Sur la base de ces différentes innovations et des avantages que l'entreprise y rattache en une durée de trois ans (depuis sa création), TENDANCE se présente comme une entreprise innovante au sens de Fernez-Walch et Romon (2010), qui définissent l'innovation comme « un processus organisationnel, intra et inter organisationnel, délibéré, qui conduit à la

proposition et à l'adoption, sur un marché, ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau. Le produit nouveau peut être un bien physique, un service, une technologie, un procédé, un savoir-faire, une organisation nouvelle, ou la combinaison de plusieurs de ces variables ».

Deux interviewés ajoutent que l'innovation représente une arme stratégique pour l'entreprise TENDANCE depuis que celle-ci est devenue « une entreprise confirmée, qui éprouve du plaisir à innover », selon l'un des interviewés. L'innovation, s'inscrit alors dans le cadre d'une stratégie proactive qui consiste à « utiliser l'innovation pour créer et maintenir, de façon permanente, un avantage stratégique » (Fenez-Walch et Romon, 2010). Suite à ce développement, il est possible de conclure que TENDANCE est une entreprise innovante et qu'elle répond largement aux besoins d'innovation imposés par le secteur de la mode.

- Troisièmement, l'entreprise TENDANCE s'appuie largement sur de nouvelles TIC telles que les logiciels de digitalisation numérique des patrons, etc. Certaines dépenses de l'entreprise sont orientées vers l'appropriation et la maîtrise des technologies de l'information et de la communication telles que :
 - Formation de deux employés au logiciel « Lectra » pendant quatre jours, ce qui coûte 2000 euros en plus de la taxe sur formation professionnelle. L'interviewé pense qu'un tel investissement paraît aujourd'hui nécessaire pour être à la page des évolutions technologiques et faire face à la concurrence mondiale. Il s'agit, selon Simon (1991), d'un moyen de création de savoir, et selon Porter et al. (2007), d'un moyen de valorisation et de consolidation du savoir ;
 - Investissement dans trois logiciels pour la CAO (18 000 euros) et dans une imprimante géante pour l'édition des tracés ;
 - Renouvellement tous les ans des ordinateurs de l'entreprise pour les adapter aux nouvelles tendances technologiques.

A partir de ces trois éléments, il est possible de statuer que l'entreprise TENDANCE se trouve bien dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir car elle fait appel aux travailleurs du savoir et répond aux besoins d'innovation et d'utilisation des TIC qui lui sont imposés par son secteur d'activité.

2.6.3.2 Personnes interviewées

Les personnes qu'il nous a été autorisé à rencontrer par l'instance de suivi qui nous a reçus chez TENDANCE, et avec qui nous avons mené les entretiens sont :

- Le Président Directeur Général ;
- Le responsable design, création et communication ;
- Le responsable de l'atelier ;
- Le responsable du patronage à plat, division technique, bureau d'études ;
- Le responsable administrative et financière.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Partant de l'objectif de soumettre le modèle de recherche à la réalité des entreprises en vue de savoir s'il est apte à décrire le fonctionnement organisationnel d'une entreprise répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, la recherche emprunte une démarche qualitative par étude de cas. Le choix de la méthode est justifié par la richesse et la profondeur des informations pouvant émerger d'une étude de cas, grâce, notamment, à la technique des entretiens, à l'analyse documentaire et à l'observation.

Le modèle a d'abord fait l'objet de deux tests menés en France : Une petite structure innovante spécialisée dans l'édition des logiciels informatiques et un systémier aéronautique spécialisé dans le conditionnement de l'air pour les avionneurs. Le modèle a ensuite été contextualisé pour décrire et analyser le fonctionnement organisationnel d'une entreprise tunisienne du textile, spécialisée dans le développement des concepts de la mode.

Pour la collecte des informations, nous avons d'abord mené une analyse documentaire des écrits des entreprises, mais aussi de toutes les publications extérieurs susceptibles de nous aider à prendre connaissance du mode de fonctionnement des entreprises et des relations qu'elles entretiennent avec leurs environnements respectifs. Nous avons aussi mené des entretiens semi-directifs individuels avec les employés des entreprises, tout en profitant de notre présence sur le terrain pour enregistrer, grâce à l'observation, tous les détails pouvant enrichir l'analyse des données. Toutes ces données étaient régulièrement portées au journal de la recherche.

Pour structurer les informations recueillies sur le terrain, et qui étaient largement éparpillées, nous avons élaboré une fiche de synthèse de chaque entretien pris séparément, puis un dictionnaire des thèmes synthétisant l'ensemble des entretiens par entreprise et par thèmes. Ces étapes préliminaires étaient nécessaires pour permettre l'analyse de contenu.

Par ailleurs, la multiplication des sources de données ainsi que les rapports des études de cas remis aux entreprises qui les ont approuvés, nous ont permis, aux termes de Thiétart (2003), de valider l'opérationnalisation des variables développées dans le modèle opérationnel.

CHAPITRE 4 : SOUMISSION DU MODELE A L'EPREUVE DU TERRAIN

INTRODUCTION DU CHAPITRE

L'objectif de cette thèse, rappelons-le, est d'élaborer un modèle théorique d'organisation fondée sur le savoir dans un premier temps, de le confronter au terrain pour tester son applicabilité dans un second temps, et de réfléchir à son apport à une entreprise tunisienne dans un troisième temps.

En utilisant les données collectées et structurées de la manière décrite dans le chapitre précédent, l'objectif du présent chapitre est de soumettre le modèle théorique d'organisation fondée sur le savoir à l'épreuve du terrain, pour savoir s'il peut exister dans une entreprise présente dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir et s'il peut décrire le fonctionnement d'une telle entreprise, sous l'angle du savoir.

Pour cela, le modèle théorique, traduit en un modèle opérationnel, est confronté à la réalité de deux entreprises françaises présentes dans les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir¹. La première, dont les résultats seront exposés dans la première section, est un éditeur de logiciels informatiques de la région parisienne, nommé JALMAS². La seconde, objet de la deuxième section, est un systémier d'air de la région sud-ouest de la France, nommé TOUSAIR.

Pour chacun des cas, l'étude est faite en deux étapes : la première consiste à partir du dictionnaire des thèmes pour confronter les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir à celles de l'entreprise visitée ; ceci pour vérifier si de telles caractéristiques existent dans la réalité d'une entreprise présente dans les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir. La deuxième étape consiste à mener, au sein de chaque entreprise étudiée, une analyse approfondie de son mode de fonctionnement, sous l'angle du savoir, pour voir si les caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir permettent effectivement à l'entreprise de valoriser son savoir et d'en faire un avantage stratégique.

1 RESULTATS DE L'ETUDE MENEES AU SEIN DE L'ENTREPRISE JALMAS

La démarche adoptée pour traiter les données extraites de la première étude de cas consiste, dans un premier temps, à utiliser les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir

¹ Le choix des entreprises a été justifié dans le paragraphe 3.2 du chapitre précédent.

² Nous ne divulguons pas les noms réels des entreprises-cas par respect des règles de confidentialité.

comme outil descriptif des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise JALMAS. La démarche consiste, dans un deuxième temps, à utiliser de nouveau les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, mais cette fois, comme outil de diagnostic axé sur la valorisation du savoir de l'entreprise.

1.1 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA DESCRIPTION DU MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'étude menée au sein de l'entreprise JALMAS permet de vérifier la correspondance entre les caractéristiques de cette dernière et celles de l'organisation fondée sur le savoir. L'intérêt de cette étude est d'abord de vérifier, dans un premier paragraphe, si les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir existent au sein de JALMAS, qui est présente dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir. Le deuxième paragraphe expose ensuite trois caractéristiques organisationnelles relevées au sein de l'entreprise mais n'ayant pas figuré dans le modèle de l'organisation fondée sur le savoir, malgré leur rôle dans la valorisation du savoir de l'entreprise.

Le tableau 10 synthétise le positionnement de JALMAS par rapport aux caractéristiques et aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir.

Tableau 10 : Confrontation des caractéristiques organisationnelles de JALMAS à celles de l'organisation fondée sur le savoir

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir	Positionnement de JALMAS
Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique	+
Structure hiérarchique plate	+
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	+
Existence de processus de gestion de savoir	+
Exploitation des informations internes et externes	+
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	+

Ce tableau montre que toutes les variables du modèle de l'organisation fondée sur le savoir sont présentes chez JALMAS. Par ailleurs, l'analyse menée chez JALMAS nous a permis d'identifier des variables que nous n'avions pas intégrées au modèle et qu'il nous paraît judicieux de prendre en compte.

1.1.1 LES CARACTERISTIQUES PRESENTES CHEZ L'ENTREPRISE JALMAS

1.1.1.1 Structure organisationnelle : plate, organisée en projets¹

L'organigramme de l'entreprise JALMAS est composé de trois niveaux. Le premier est celui de la Présidence Direction Générale de l'entreprise qui couvre trois directions départementales constituant le deuxième niveau de la hiérarchie. Le troisième et dernier niveau comprend les ingénieurs et collaborateurs appartenant aux départements et qui opèrent chacun dans sa spécialité.

L'analyse des entretiens menés avec les employés de l'entreprise montre que le département technique, le département commercial et celui des services professionnels, sont orientés clients. Leurs activités consistent à écouter le client, répondre à ses besoins en matière de *fonctionnalités*, le servir et l'assister, parfois, dans la mise en œuvre du logiciel. Les trois départements sont organisés par « projets-clients ». Chaque projet correspond à un client, et renvoie aux *fonctionnalités* que l'entreprise intègre au logiciel JCMS pour satisfaire le client.

Par conséquent, nous pouvons conclure que l'entreprise JALMAS dispose d'une structure hiérarchique plate, qu'elle est organisée en projets et que chaque projet est rattaché à un client.

1.1.1.2 Existence de processus de gestion de savoir

L'entreprise JALMAS met en œuvre plusieurs dispositifs en faveur de la gestion du savoir dont on peut citer quelques exemples :

- L'entreprise veille à l'**internalisation** du savoir disponible dans son environnement via un recrutement valorisant le savoir, tel que souligné par Simon (1991) ;
- De plus, elle assure les quatre mécanismes **d'interaction des savoirs** tacites et explicites tels que décrits par Nonaka et Takeuchi (1995) par la mise en œuvre de quelques mécanismes :
 - La socialisation du savoir tacite est assurée grâce à l'organisation physique du travail en « *open space* », de nature à favoriser le dialogue et l'échange ;
 - L'externalisation du savoir tacite en vue de le rendre explicite est assurée à travers les modèles et méthodes inscrits dans les *fiches Cook-book*² notamment, et qui retracent le travail accompli pour développer chaque *fonctionnalité*. L'externalisation

¹ Ce paragraphe a été repris dans une communication soumise et présentée à la 19^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 2-4 juin, 2010.

² Fiches 'Cook-Book' : documents mis à la disposition des clients (Internet) et qui contiennent des 'recettes cuisines' relatives à l'outil JCMS et son utilisation. Ces fiches permettent aussi l'évaluation du logiciel par l'équipe technique en mettant des croix reflétant la richesse et la pertinence des différentes fonctionnalités.

du savoir est aussi assurée par le directeur technique qui, selon un interviewé, « veille toujours à formaliser son savoir tacite ». Un dernier exemple de l'externalisation du savoir tacite renvoie aux réunions que mène le directeur commercial avec ses collaborateurs. Le directeur précise que, durant ces réunions, son rôle consiste à les pousser à se poser les questions pertinentes, les orienter dans leurs réflexions et les aider à prendre les bonnes décisions ;

- L'internalisation du savoir explicite en vue de le transformer en savoir implicite à la culture et la mémoire organisationnelle de l'entreprise, se manifeste à travers les différents supports produits et utilisés par l'équipe JALMAS. Il s'agit en l'occurrence de la *Road Map*¹, des *pages Wiki*², des *Cook-book*, des *FAQ*³, des *SCM*⁴, des *Google agendas*⁵ et des différents sites Web ;
- La combinaison du savoir explicite est facilitée chez JALMAS par les réunions quotidiennes, le dialogue permanent et l'utilisation de systèmes d'information, mécanismes soulignés aussi par Hemlin (1999).
- Par ailleurs, L'entreprise JALMAS assure les quatre types d'apprentissage organisationnel décrits par Schreyögg G. (2000) :
 - L'apprentissage par l'expérience : les *FAQ* aident l'entreprise à recenser les questions les plus fréquemment posées par les clients, ce qui lui permet d'ajuster ses activités de conseil. Grâce aux *FAQ*, l'entreprise anticipe les soucis techniques que le client risque de rencontrer, les définit et leur apporte les solutions au moment de l'installation du JCMS chez le client ;
 - L'apprentissage par transmission : c'est un apprentissage proactif qui consiste à collecter les savoirs à partir d'autres organisations pour les utiliser à des fins propres à l'entreprise. Ce type d'apprentissage est assuré chez JALMAS par le responsable de veille qui cherche les informations pertinentes dans les productions scientifiques, les revues spécialisées en informatique, ainsi qu'à travers les contacts avec les clients et les concurrents. Le département commercial joue aussi un rôle important dans

¹ *Road Map* : elle résume la stratégie élaborée pour chaque année par le comité de direction. On y inscrit, avec des délais, les développements urgents et ceux qui peuvent attendre.

² *Pages 'Wiki'* intranet : elles résument le savoir faire et les idées novatrices.

³ *FAQ (Frequently Asked Questions)* : C'est un document qui reprend les questions les plus souvent posées par les clients et qui propose des réponses à chacune d'elles.

⁴ *SCM (Software Configuration Management)* : C'est une base de données qui retrace l'histoire du JCMS et le détail de toutes les modifications qu'il a connues.

⁵ *Google-agendas* : ce sont des agendas qui traduisent les emplois du temps des différents subordonnés et que les chefs peuvent consulter pour définir les disponibilités de leurs collaborateurs.

l'apprentissage par transmission à travers la participation presque mensuelle aux foires, salons et conférences ;

- L'apprentissage par l'incorporation de nouvelles connaissances : le recours exceptionnel de l'entreprise JALMAS à la sous-traitance ou à l'imitation lui permet d'internaliser le savoir disponible dans l'environnement et de s'approprier les connaissances développées par certains concurrents, tel que décrit par Nonaka et Takeuchi (1995) ;
- L'apprentissage autoréférentiel : il se réalise quand l'entreprise produit elle-même son savoir, notamment par le retour sur expérience. Cette forme d'apprentissage est aussi évoquée par Bück (2000) qui met en lumière quelques pratiques managériales comme le retour sur expérience. Plusieurs outils et mesures aident l'entreprise JALMAS à s'inscrire dans ce type d'apprentissage tels que le développement de « Proof of Conception »¹ et le recours aux « CRAM »², « FAQ », « SCM », fiches « Cook book », pages « Wiki », « cas clients »³, et les sites « JALMAS.net » et « JALMASXperience »⁴.

À partir de ces trois points (l'internalisation du savoir externe, l'interaction des savoirs tacites et explicite et l'apprentissage organisationnel), il est possible de déduire que JALMAS est une jeune entreprise apprenante au sens d'Argyris et Schön (1978), et qu'elle est organisée de manière à optimiser sa gestion du savoir.

1.1.1.3 Utilisation des TIC pour l'exploitation des informations internes et externes

L'entreprise JALMAS accorde de l'importance à l'activité de veille pour le rôle qu'elle joue dans la création du savoir (Maier et al, 1997 ; Jakobiak, 1998). Elle a, en effet, nommé un responsable de veille technologique, concurrentielle et stratégique qui s'occupe de la recherche de l'information externe nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et aux processus de prise de décision. Cette personne est également chargée de traduire les demandes des clients en termes de *fonctionnalités* liées au logiciel. Elle collecte aussi des informations externes sur les produits concurrents, les tendances technologiques futures du marché et la réglementation en vigueur. Cette personne joue le rôle de « filtre intelligent humain » (Simon, 1981).

¹ *Proof of conception* : prototype

² *CRAM (Compte Rendu d'Activité Mensuelle)* : Ce sont des statistiques qui reflètent l'activité mensuelle de chaque consultant (Département des Services Professionnels)

³ *Cas client* : c'est une expérience avec un client ou un témoignage d'un utilisateur que JALMAS incorpore à son site à des fins techniques ou de marketing.

⁴ L'appellation des sites Internet et intranet sont fictifs, par respect des règles de confidentialité.

L'entreprise répertorie aussi ses informations internes telles que celles relatives au fonctionnement du logiciel JCMS ou à ses disponibilités en termes de ressources humaines et financières et ce, dans des bases de données régulièrement actualisées et accessibles au personnel concerné ; ce qui constitue, selon Drucker (1999a) un indicateur de valorisation des informations internes à l'entreprise.

Pour collecter ces informations, les traiter, les communiquer et les utiliser à des fins de prise de décision, l'entreprise utilise un ensemble de TIC : Pour la collecte d'informations, elle dispose du site Internet *JALMAS.net*¹, du système *RSS (Research Summary System)*², de *blogs* relatifs au *CMS (Content Management System)*, des fichiers *Cook-Book*, des *Google-agendas*, des *CRAM (Compte Rendu d'Activité Mensuelle)*, des pages *Wiki*, etc. Pour traiter et communiquer les informations, l'entreprise utilise les *FAQ (Frequently Asked Questions)*, en plus de la messagerie électronique. Pour la prise de décision, le personnel s'appuie essentiellement sur les tableurs en se faisant aider par les *RSS (Research Summary System)*, qu'il alimente notamment grâce au *groupware*. À côté de ces technologies, l'entreprise JALMAS utilise des bases de données telles que les *SCM (Software Configuration Management)* et des sites intranet comme *JALMASXperience*, *JALMAS.demo* et *support.JALMAS.com*³. L'ensemble de ces éléments représentent, selon Chtourou (2004) et Porter et al. (2007), des exemples d'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir. Par ailleurs, on assiste aujourd'hui au développement d'autres outils technologiques de nature à faciliter le partage et la capitalisation du savoir et qui sont largement utilisés par JALMAS, dont on cite notamment⁴ :

- Les *blogs* : système de publication personnel ;
- Les *Wiki* : bases de données écrites collectivement et organisées par mots clé ;
- La messagerie instantanée : appelée aussi « *Chat* » ;
- Les logiciels de conférence en ligne : réunions en ligne permettant le travail collaboratif interactif et instantané.

Par conséquent, nous pouvons statuer sur le fait que l'information représente pour l'entreprise JALMAS une ressource importante qu'elle veille à collecter et à exploiter par l'utilisation de plusieurs TIC comme les logiciels et les bases de données.

¹ Le nom du site Internet est fictif par respect des règles de confidentialité.

² *RSS (Research Summary System)* : c'est un système qui sert à collecter et à traiter l'information.

³ Le nom des sites intranet est fictif par respect des règles de confidentialité.

⁴ *GoToMeeting*, Livre Blanc : « La gestion du savoir, un facteur clé de succès : restez toujours à la pointe de la technologie avec les formations en ligne », <http://learn.gotomeeting.com/forms/FR-G2MC-WP-Knowledge-Management-S>, accès en mars 2012.

En guise de synthèse, l'étude menée au sein de l'entreprise JALMAS permet de déceler l'existence de la quasi-totalité des caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir. L'entreprise JALMAS dispose d'une structure hiérarchique plate et ses activités sont organisées en mode projets-clients. C'est aussi une entreprise qui met en œuvre plusieurs dispositifs afin d'assurer l'apprentissage organisationnel et la gestion du savoir qu'elle considère comme une ressource stratégique. Enfin, elle cherche à optimiser l'exploitation des informations internes et externes et recourt intensément aux TIC pour collecter, traiter et communiquer les informations.

L'étude du cas JALMAS nous a permis, d'une part, de conclure à l'existence des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir dans le cas de l'entreprise JALMAS. Il s'agit de vérifier que le modèle opérationnel est apte à décrire le fonctionnement organisationnel d'une entreprise présente dans les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir. L'étude nous a permis de relever, d'autre part, des caractéristiques organisationnelles inhérentes à l'entreprise, que nous n'avions pas intégrées au modèle. Il s'agit en l'occurrence de l'existence d'un langage commun, de l'agencement physique des locaux en *open space* et de l'adoption d'un style de *leadership* participatif. Ces trois éléments et leur impact sur la valorisation du savoir seront discutés dans le paragraphe suivant.

1.1.2 DES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE JALMAS N'AYANT PAS ETE RATTACHEES A L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

Nous avons relevé trois caractéristiques de l'entreprise JALMAS ne figurant pas dans le modèle de l'organisation fondée sur le savoir, et qui représentent pour l'entreprise des facteurs favorables à la valorisation du savoir organisationnel : la présence d'un langage commun, la coordination des tâches par ajustement mutuel grâce à un agencement physique des locaux en *open space* et la participation du personnel à la prise de décision, objets des trois prochains paragraphes.

1.1.2.1 L'équipe de JALMAS partage un langage commun

En discutant avec les interviewés, certains mots ou expressions sont revenus fréquemment au cours des entretiens. Tel est l'exemple du mot « *rubrique* » que les interviewés utilisent pour désigner les *fonctionnalités* couvertes par JCMS. Le mot a été prononcé par un interviewé du service technique pour expliquer l'objectif de l'activité de R&D, qui consiste à intégrer au logiciel de nouvelles « *rubriques* » suivant les besoins des clients. Il a aussi été évoqué par le directeur des services professionnels qui explique que la « *rubrique* » est l'élément sur lequel portent, le plus souvent, les réclamations qui remontent de chez les clients. Le mot

« *rubrique* » a, par ailleurs, été reproduit par la quasi-totalité des interviewés pour présenter le produit de l'entreprise, à savoir le JCMS. Ce dernier est aussi appelé par trois interviewés « *produit vedette* ». Cette appellation « collective » permet de constater que l'équipe de JALMAS est consciente de la valeur de son produit et de sa richesse. Le langage commun au personnel de l'entreprise se traduit aussi par l'utilisation presque systématique du mot « *casquettes* » pour désigner les compétences des employés de l'entreprise, notamment les chefs de groupes de projets. Nous constatons, enfin, que le langage de l'entreprise JALMAS est dominé par quelques mots anglais tels que « *mailing lists* », « *guide lines* »¹, « *business plan* » ou « *pain point* »².

1.1.2.2 Une organisation de bureaux en « *open space* » pour une meilleure communication et échange du savoir

En observant les conditions physiques dans lesquelles travaille l'équipe de JALMAS, nous constatons que le local est organisé de manière à réserver une salle pour chaque département et une salle pour la Direction Générale. Le directeur de chaque département travaille avec ses collaborateurs autour d'une même table. Nous avons aussi assisté à des échanges documentaires et verbaux entre les collaborateurs autour d'une même table. Il nous a été même donné de voir des collaborateurs quitter leurs sièges pour se pencher sur le poste de travail de leurs collègues en vue de discuter avec eux d'un détail au travail. En interrogeant le PDG de l'entreprise, ce dernier a précisé que le choix de cet agencement physique des locaux est favorable pour le travail d'équipe et l'amélioration de l'échange de savoir entre les membres du groupe.

1.1.2.3 Style de direction adopté par l'entreprise JALMAS : le management participatif

Selon la totalité des interviewés, la direction de JALMAS fait participer ses collaborateurs au processus de prise de décision. Le style de *leadership* dominant est à la fois démocratique et collégial. Il est démocratique dans la mesure où le dirigeant encourage la participation des subordonnés à la prise de décision. Il est aussi collégial puisque le dirigeant accorde une place importante à la convivialité et à l'échange. Le travail en groupe est privilégié où chacun des membres apporte ses compétences, ses qualités, ses connaissances, et ses idées. On peut donc

¹ *Guide lines* : le terme désigne les lignes directrices que le personnel connaît et respecte pour certains processus. Les '*guide lines*' remplacent l'existence d'une méthodologie claire et formelle.

² *Pain point* : c'est un problème soulevé par un client et qui suscite le développement par JALMAS d'une *fonctionnalité* pour y remédier.

conclure à un style de direction fondé sur le management participatif au sens de Barling et al. (2000).

Ces trois facteurs (l'existence d'un langage commun aux membres de l'entreprise, l'organisation physique en *open space* et le style de *leadership* participatif) seront donc pris en compte dans la révision du modèle opérationnel, pour leur aptitude à valoriser le savoir et faciliter sa capitalisation.

La confrontation des résultats de l'étude au modèle opérationnel de l'organisation fondée sur le savoir a permis de comprendre la nature des activités de l'entreprise JALMAS, sa structure, son fonctionnement, son modèle d'organisation et la nature des relations qu'elle entretient avec son environnement. Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir nous ont, par ailleurs, servis comme outil d'aide au diagnostic axé sur la valorisation du savoir, objet de la prochaine section.

1.2 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC AXE SUR LA VALORISATION DU SAVOIR

L'analyse des discours recueillis au sein de l'entreprise JALMAS suscite quelques questionnements se rapportant à quatre « insuffisances » susceptibles d'entraver la valorisation du savoir de l'entreprise. Il s'agit la conduite de l'activité d'intégration du logiciel qui ne constitue pas les compétences clés de l'entreprise, du processus de veille qui semble s'intéresser surtout aux aspects technologiques, du rôle des projets dans la valorisation du savoir et enfin, des efforts de protection du savoir jugés insuffisants par le personnel de l'entreprise. Ces éléments seront exposés dans les quatre prochains paragraphes.

1.2.1 L'INTEGRATION DU LOGICIEL ENTRAVE-T-ELLE LA VALORISATION DU SAVOIR DE L'ENTREPRISE ?

JALMAS se présente traditionnellement comme un éditeur de logiciels informatiques qui opère sur le marché de l'*Enterprise Content Management*. Nous apprenons, toutefois, que le département des services professionnels s'occupe, entre autres, d'accompagner le client dans la mise en œuvre du logiciel, d'assurer le support dans le cadre de services après vente, et d'assurer la formation pour le compte du client. Ces tâches font souvent l'objet de projets-clients que le chef du département mène avec un collaborateur pour 10% de l'activité du département. De plus, le service commercial mène, lui aussi, quelques projets de mise en œuvre du logiciel chez les clients et ce, pour 10 à 15% des cas.

Au vu de l'importance qu'occupe l'intégration de l'outil parmi les activités de l'entreprise, il y a lieu de se demander si le fait d'assurer la mise en place de l'outil chez le client et de supporter toutes les actions qu'elle implique, ne constitueraient pas une perte de ressources pour JALMAS, dont l'avantage distinctif réside surtout dans les savoirs et les savoirs faire relatifs à la conception du logiciel plutôt qu'à son intégration chez le client.

1.2.2 LE PROCESSUS DE « VEILLE » DOIT-IL ETRE FOCALISE SEULEMENT SUR LES ASPECTS TECHNOLOGIQUES ?

Le discours donné par les interviewés atteste de l'existence d'un processus de veille. Les tâches décrites par l'ensemble des répondants, et considérées comme relevant de ce processus, sont réunies dans la liste suivante :

- Etudier les cahiers des charges des clients décrivant tous leurs besoins, leurs requêtes et leurs réclamations ;
- Définir les spécificités de l'offre des concurrents ;
- Déterminer les *fonctionnalités* disponibles sur le marché et celles demandées ;
- Définir les orientations futures de l'environnement technique.

Dans le même sens, l'enquête permet de déceler chez JALMAS l'existence d'un responsable de veille rattaché au département R&D, dont le supérieur hiérarchique explique qu'il est chargé d'assurer la veille technologique, concurrentielle et stratégique.

Cependant, selon certains interviewés, l'activité du responsable de la veille est axée sur l'étude des tendances technologiques du secteur informatique (notamment du marché de l'*ECM*). Ils pensent que le responsable de veille s'occupe davantage des spécificités fonctionnelles des produits des concurrents et des informations relatives à leur usage, que de stratégie concurrentielle. L'analyse concurrentielle effectuée à partir des annonces des concurrents et de leurs communiqués de presse, est jugée insuffisante par certains interviewés. Ces derniers pensent que les efforts du responsable de la veille, étant informaticien de formation, sont plutôt orientés vers la veille technologique et que les activités de veille concurrentielle et stratégique restent insuffisantes chez JALMAS.

Le développement ci-dessus montre qu'il existe une divergence au niveau des discours autour de l'objet de l'activité de veille menée chez JALMAS. Cependant, des auteurs comme Hemlin (1999) expliquent que la création et la collecte du savoir repose essentiellement sur cette activité qui devrait être la plus large possible en touchant aux spécificités du métier, aux concurrents, à la réglementation, etc. Nous pensons, par conséquent, que le fait d'orienter

l'activité de veille aux seuls aspects technologiques, risquerait, à terme, de limiter voire freiner le processus de collecte et de création du savoir au sein de l'entreprise.

1.2.3 QUEL ROLE DES PROJETS DANS LA CAPITALISATION DU SAVOIR AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

En posant la question de savoir si l'entreprise JALMAS gère des projets, les interviewés nous ont donné différentes réponses indiquant un non consensus dans la définition du terme « projet » et surtout de la finalité des différents projets menés par l'entreprise.

Le projet est défini, par un interviewé, comme un processus global servant à fournir des services professionnels allant du développement de la plate-forme du logiciel, à la construction puis à l'audit. Selon un autre interviewé, les « *projets-cœur* » de l'entreprise sont mis en place pour développer les versions majeures du logiciel JCMS et les « *mini-projets* » sont des processus qui débouchent sur de nouvelles *fonctionnalités* liées au projet. Deux autres interviewés stipulent que le projet est le processus par lequel l'entreprise accompagne et met en œuvre l'outil JCMS chez le client, ce qui le renvoie à la notion d'intégration. Un dernier interviewé pense que le service commercial est « *organisé en projets* » et que le projet consiste à tenir un fichier pour chaque client. Nous constatons alors qu'il existe plusieurs types de projets au sein de l'entreprise JALMAS dont les objets sont différents.

Dans les discours, le « projet » est toujours associé à l'idée de processus et il est utilisé pour désigner les activités propres à chaque département. Chaque département, en effet, semble avoir découpé ses activités en projets. Ce sont des projets formalisés, bien définis avec des processus, qui ne sollicitent pas les autres départements, hormis les grands projets de R&D pour lesquels nous relevons l'existence de mécanismes de coordination entre les différents départements de l'entreprise. En effet, les « *projets cœur* » font l'objet de réunions collectives auxquelles assistent les représentants de chaque département ainsi que la direction générale, pour discuter, avec des points de vue différents, de leur faisabilité et de leur pilotage.

Si les projets de R&D sont menés à l'intérieur du département R&D uniquement, ne faisant l'objet de transversalité que lorsqu'il s'agit de pilotage (notamment dans le cadre des « *projets cœur* »), cela nous paraît induire un risque de cloisonnement qui peut nuire, à long terme, à la coordination interdépartementale. Ce cloisonnement pourraient priver l'entreprise JALMAS de tous les avantages que procure l'organisation transverse, tel que souligné par la littérature. Ces avantages résident, en effet, dans la création du savoir (Nonaka, 1994), l'apprentissage organisationnel notamment dans l'action (Koenig, 1994 ; Nonaka 1994 ; Koskinen et al, 2003,

D'armagnac, 2004), et l'interaction entre savoir tacite et savoir explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995).

1.2.4 L'ENTREPRISE VEILLE-T-ELLE ASSEZ SUR LA PROTECTION DE SON SAVOIR ?

En interrogeant les interviewés, nous constatons que la seule innovation radicale effectuée par l'entreprise JALMAS concerne la technologie « *Fresh* »¹, qui était à la base du développement du logiciel JCMS. Tous les développements qui ont suivi ont suscité des innovations de type incrémental, donnant naissance à de nouvelles *fonctionnalités* enrichissantes pour le logiciel. Ces innovations touchent les différentes *rubriques* du logiciel et viennent, le plus souvent, répondre à un besoin exprimé par le client, dans une logique de « *market pull* ».

L'analyse des données recueillies suscite des questionnements sur la politique de l'entreprise JALMAS en matière de valorisation des savoirs créés dans les projets d'innovation et, par là-même, de propriété intellectuelle. L'information sur les brevets, dispositif de protection du savoir selon Arregle (2006), est un sujet de controverse parmi les interviewés : l'un d'eux a infirmé le recours de l'entreprise au dépôt de brevet en stipulant que même le logiciel JCMS n'avait pas fait l'objet d'un brevet. Un autre interviewé affirme que seule la technologie « *Fresh* » a été brevetée. Un dernier interviewé pense, enfin, que l'entreprise a effectivement déposé quelques brevets mais pas en grand nombre. Les interviewés ont évoqué différentes raisons qui expliqueraient l'attitude réservée de l'entreprise vis-à-vis des brevets. Pour certains, il s'agit d'un processus long, lourd et coûteux que l'entreprise JALMAS évite d'entreprendre par manque de temps et de ressources humaines et financières. Pour d'autres, le dépôt de brevets ne fait pas partie des priorités stratégiques de l'entreprise qui préfère être « pragmatique » et proche de ses clients. Sa stratégie, orientée client, consiste à valoriser son rapport qualité / prix et sa réactivité.

Sur la base de ce développement, l'entreprise JALMAS ne semble pas accorder assez d'importance à la protection de ses savoirs. L'enquête n'a par ailleurs pas pu relever d'autres mécanismes utilisés par l'entreprise pour protéger ses savoirs, tels que les enveloppes *Soleau*. Qu'il s'agisse d'un choix délibéré ou de contraintes liées au manque de ressources, nous pensons que l'entreprise risque la déperdition ou l'imitation de ses savoirs si elle ne veille pas à les protéger et ce, malgré tous les efforts qu'elle déploie pour multiplier et promouvoir ses projets d'innovation.

¹ Le nom de la technologie est fictif par respect des règles de confidentialité.

En guise de synthèse, l'analyse des discours recueillis, couplée avec l'étude des documents auxquels nous avons eu accès, nous a permis de mettre en lumière quelques éléments pouvant ralentir ou freiner la valorisation du savoir de l'entreprise. Il s'agit de la définition exacte du métier de l'entreprise partagé entre édition et intégration de logiciels, du processus de veille davantage focalisé sur les aspects technologiques, des activités « projets » ne valorisant pas assez le savoir, dont la protection n'est par ailleurs pas assez assurée par l'entreprise.

1.3 CONCLUSION DE L'ETUDE MENEES AU SEIN DE L'ENTREPRISE JALMAS

La première étape de la démarche empirique avait pour objectif de soumettre le modèle de l'organisation fondée sur le savoir à l'épreuve du terrain en confrontant le modèle opérationnel, élaboré dans le chapitre précédent, à la réalité d'une entreprise française d'édition de logiciels informatiques, qui se trouve dans les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir.

L'analyse empirique, basée notamment sur les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et l'observation des conditions du travail, a permis de relever une correspondance totale des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir avec celles de l'entreprise JALMAS. En effet, l'entreprise présente une structure hiérarchique plate avec des activités organisées en processus de type projet. Elle met en place un processus de gestion de savoir et accorde un intérêt particulier aux informations internes et externes, qu'elle gère en utilisant les TIC.

Une analyse plus approfondie de la stratégie et des processus de l'entreprise JALMAS a permis, par ailleurs, de relever certaines divergences entre les discours recueillis et les faits réels et de poser quelques questions relatives à la valorisation du savoir au sein de l'entreprise. Il s'agit, en l'occurrence, de souligner les actions d'intégration de logiciels qui semblent faire partie majeure des activités de l'entreprise, définie, a priori, comme un éditeur de logiciels informatiques. Nous avons aussi mis le doigt sur le processus de veille qui nous semble plus orienté vers les aspects technologiques que vers les aspects commerciaux et concurrentiels. L'accent est également mis sur l'organisation des activités de chaque département en mode projet de manière à induire un cloisonnement départemental de nature à entraver la valorisation et la diffusion intra organisationnel du savoir. L'analyse a enfin permis de relever des efforts insuffisants de la part de l'entreprise pour protéger son savoir de la déperdition et l'imitation.

Nous constatons, suite à cette étude, que les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir peuvent être observées dans un contexte particulier d'entreprise telle que JALMAS. Elles peuvent servir comme un outil de description d'une entreprise qui se trouve dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir. Sous l'angle du savoir, les caractéristiques peuvent servir aussi à formuler quelques questionnements relatifs à la valorisation du savoir au sein de l'entreprise, que nous avons par ailleurs intégrés au rapport de l'étude remis aux mains du dirigeant de l'entreprise.

Enfin, l'étude de cas menée au sein de l'entreprise JALMAS a fait émerger trois caractéristiques organisationnelles ne figurant pas dans notre modèle opérationnel de départ mais que nous avons relevées au sein de l'entreprise. Il s'agit, en l'occurrence, de l'existence d'un langage commun au personnel de l'entreprise, de l'agencement physique des locaux en *open space* et de l'adoption d'un *leadership* participatif. Etant donné le rôle de ces trois éléments dans la valorisation du savoir, nous avons choisi de les intégrer au modèle opérationnel, dans version révisée.

2 RESULTATS DE L'ETUDE MENEES AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOUSAIR

Toujours dans un souci de confrontation du modèle à la réalité des entreprises jugées, a priori, comme présentes dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, le protocole de recherche a aussi fait l'objet d'une deuxième étude de cas. Cette dernière est menée au sein de l'entreprise TOUSAIR, un systémier d'air pour avionneurs, de la région sud ouest de la France. Nous présentons, dans un premier paragraphe, le résultat de la confrontation des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir à celles de TOUSAIR, pour élaborer, dans un deuxième paragraphe, un diagnostic de la situation axé sur la valorisation du savoir au sein de l'entreprise.

2.1 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA DESCRIPTION DU MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le tableau 11 synthétise le positionnement de TOUSAIR par rapport aux caractéristiques et aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir.

Tableau 11 : Confrontation des caractéristiques organisationnelles de TOUSAIR à celles de l'organisation fondée sur le savoir

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir	Positionnement de TOUSAIR
Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique	+
Structure hiérarchique plate	-
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	+
Existence de processus de gestion de savoir	+
Exploitation des informations internes et externes	+
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	+

Comme le montre ce tableau, l'entreprise TOUSAIR présente la quasi-totalité des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, excepté l'aplatissement de la structure hiérarchique.

Cette section est divisée en trois paragraphes : le premier décrit les similitudes dégagées entre les deux modèles d'organisation, le deuxième présente les divergences relevées et le troisième, enfin, met l'accent sur une pratique managériale en faveur de la valorisation du savoir qui a été observée sur le terrain, mais qui n'était pas considérée dans le modèle opérationnel à savoir : le management participatif.

2.1.1 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR PRESENTE CHEZ TOUSAIR

2.1.1.1 L'entreprise est organisée en processus récurrents et non récurrents

Pour répondre à la question de savoir si l'entreprise TOUSAIR est organisée en processus, l'intérêt est surtout focalisé sur l'analyse documentaire. D'après le Manuel des Processus QSE¹ Société, on comprend que le fonctionnement de l'entreprise TOUSAIR s'appuie sur le croisement des processus et des métiers. Le Manuel, dans son édition de novembre 2008, englobe la cartographie des processus de l'entreprise et décrit l'ensemble des procédures qui la forment :

- Les « Processus Stratégiques de Pilotage » : qui traduisent la politique de l'entreprise pour l'amélioration continue en vue d'atteindre les objectifs annuels. Il s'agit du processus « Qualité (9001) », du processus « Sécurité et Hygiène » et du processus « Environnement (14001) » ;
- Les « Processus Métiers » : à savoir le processus « Nouveau Produit », le processus « Produit, Série et Rechange », le processus « Maintenance du Produit » et le processus

¹ Qualité-Sécurité-Environnement.

« Service au Client ». Ces processus regroupent les activités de « prise en compte des exigences clients » en amont et « d'évaluation de la satisfaction du client » en aval ;

- Les « Processus de Support » : il s'agit des processus « Ressources Humaines », « Ressources Techniques », « Maitrise des Achats », « Correction Préventions des Non Conformités », « Gestion de l'Infrastructure » et « Administration et Finances ». Ces processus sont considérés comme nécessaires pour l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, l'étude d'une communication interne publiée par le directeur du département des ressources humaines en vue de pourvoir un poste pour un chargé de « développement *process* et solutions informatiques », atteste d'une organisation du travail en processus. Il s'agit, en effet, d'une fonction qui consiste à développer des processus transverses nécessaires à la gestion des services clients sur l'ensemble des marchés couverts par l'entreprise TOUSAIR. Nous en citons, à titre d'exemples, le processus de « Satisfaction des Clients » et celui de « Contrôle des Crédits ».

Sur la base de ces deux documents (le manuel des processus et la communication du DRH), il est possible de constater que le fonctionnement de l'entreprise TOUSAIR suit une structure mixte métier / processus.

Toutefois, à côté de l'analyse documentaire, l'analyse des entretiens menés avec les interviewés montre que les processus conduits par l'entreprise ne sont pas tous récurrents et que certaines activités sont menées sous forme de projet. En effet, la totalité des interviewés affirme que l'entreprise TOUSAIR conduit des processus de type projet. Deux d'entre eux précisent que l'entreprise est même « organisée en projets ». Toutefois, la définition du projet et de son objet diffère selon les départements auxquels les interviewés appartiennent.

Selon un interviewé du département R&D, « TOUSAIR gère des projets en vue de créer de nouveaux produits ou de nouveaux procédés ou même pour faire une prospection du marché ». Les projets consistent soit à des innovations incrémentales, soit à des innovations radicales. Il ajoute : « par exemple, nous procédons en ce moment à un projet d'innovation radicale pour le développement d'un système électronique de prélèvement d'air pour le Boeing 787. Pour cela, nous maintenons quelques technologies traditionnelles et nous développons la technologie électronique. Nous devons faire beaucoup d'efforts, car le prélèvement d'air représente 40% de notre CA ».

Le projet d'innovation obéit, au sein de l'entreprise TOUSAIR, à une méthodologie précise avec des procédures bien connues par tous les membres concernés. La méthodologie est bien définie, notamment pour le cas des innovations technologiques dont le processus peut être résumé dans les étapes suivantes :

- La constitution d'un portefeuille d'idées de projets ;
- L'évaluation de chaque idée de projet en vue de l'obtention de l'accord du directeur technique. La décision est prise de manière « très pyramidale », un interviewé a-t-il dit ;
- La constitution de fonds propres et de l'équipe projet qui commence par le développement d'un prototype ;
- Le lancement de l'industrialisation et le contrôle de la validité de l'innovation.

Selon un autre interviewé appartenant au département des RH, « un projet = un programme = un avion. Avant, le projet ne concernait que le bureau d'études qui était chargé du planning et de l'évaluation du risque. Aujourd'hui, la culture projet se généralise et touche même les RH ».

Pour le service des SI, le projet a pour objet la conception du SI, sa fabrication, son développement, sa mise en œuvre et la formation support qui lui est relative. Le service gère 20 projets par an, de différentes natures : des projets d'acquisition de nouvelles technologies, des projets de développement des SI, des projets d'adaptation ou de modification et des projets de société (c'est-à-dire en vue de satisfaire les clients internes représentés par les autres départements).

De manière plus générale, un interviewé explique que les projets viennent répondre à un besoin de l'entreprise et qu'ils servent soit à livrer un produit au client, soit à faire une étude amont pour anticiper le futur, soit à améliorer les compétences, les produits ou les processus internes à l'entreprise.

On constate de ce développement que l'entreprise TOUSAIR est organisée en processus récurrents et non récurrents sous forme de projets aux termes de Lorino (1995), ce qui corrobore la deuxième caractéristique que nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir.

2.1.1.2 L'entreprise conduit un processus de gestion de savoir¹ et mène des activités de veille

L'analyse des entretiens menés permet de déceler l'existence de nombreuses actions de gestion de savoir. Le tableau suivant présente, en lignes, les dispositifs organisationnels mis en œuvre par l'entreprise pour assurer les différentes les étapes du processus de gestion de savoir, présentées en colonnes, telles que décrites dans la littérature (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et Leidner, 1999 ; Malhotra et Galletta, 2003). Ce processus consiste, selon la littérature, à collecter le savoir, le traiter, le sauvegarder, le diffuser, le protéger et le renouveler.

Tableau 12 : Dispositifs organisationnels pour gérer le savoir

Dispositifs mis en œuvre	Etapes du processus de gestion du savoir				
	Création et collecte	Traitement	Diffusion/partage	Renouvellement	Sauvegarde/Protection
Politique de recrutement axée sur le savoir	x				
Recherche de la spécialisation dans la formation des groupes de projets	x		x		
Sous-traitance	x		x		
<i>Staff meeting</i>	x		x		
Archivage de rapports d'études de stagiaires ou doctorants	x			x	x
Veille technologique	x				
Veille juridique	x				
Exercice « marketing technologique »	x		x		
Utilisation de TIC : « Search Center », « base de données matériaux »	x	x	x	x	
Communication « de bouche à oreille »	x		x	x	
Répertoire « données » pour les projets	x	x	x	x	x
Cartographie générale des processus pour la gestion de l'information interne (Manuel des Processus QSE Société)	x	x	x	x	x
Gammes de contrôle	x	x	x	x	
<i>Product Life Cycle Management</i>	x	x	x	x	
Différents SI	x	x	x	x	
Logiciel <i>Gesproj</i>	x	x	x	x	x
Sites Internet et Intranet			x	x	
Publications dans des revues ou journaux spécialisés			x		
TOUSAIR NEWS				x	
Lettres de mission des			x	x	x

¹ Ce paragraphe a été repris dans une communication soumise et présentée à la 20^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nantes, 7-9 juin, 2011.

subordonnés faisant référence au savoir					
Réunions fréquentes à tous les niveaux	x		x		
Dépôt de brevets					x
Dépôt d'enveloppes <i>Soleau</i>					x

Nous essayerons, dans les prochains paragraphes, de regrouper les dispositifs en fonction du rôle qu'ils jouent dans chacune des étapes formant le processus de gestion du savoir.

❖ Collecte du savoir

L'entreprise TOUSAIR constitue son capital de savoir à travers différentes activités :

- La politique de recrutement qui valorise le diplôme et l'expérience et qui est fondée sur une logique de gestion des compétences. Simon (1991) stipule qu'une entreprise peut accroître son capital de savoir par un recrutement sélectif visant la qualification professionnelle, la connaissance et l'expérience ;
- La recherche de l'expertise la plus adaptée possible à la mission, tel que proposée par Drucker (1998) dans le but de tirer avantage du savoir de chacun des membres des équipes de projet. Par exemple, les membres des équipes de projets à finalité technologique, commerciale ou autre sont toujours nommés en fonction de leur spécialité et de leurs compétences techniques, mais aussi managériales pour le cas du chef de projet ;
- Le recours à des prestataires externes pour la conduite de certains projets. L'entreprise peut même mener certains projets en externe en cas d'urgence ou lorsqu'elle ne dispose pas des compétences requises pour la bonne conduite des projets. Le principe de sous-traitance peut être considéré, selon la littérature, comme un moyen de collecte et de création, mais surtout d'internalisation du savoir disponible en externe.

En effet, selon Nonaka (1994), le recours au savoir disponible à l'extérieur de l'entreprise permet de l'internaliser, tel que décrit dans le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation), d'autant plus que si les employés de l'entreprise TOUSAIR ont la possibilité de discuter et d'avoir des réunions avec ces prestataires externes, et ce pour assurer, en plus, la combinaison du savoir selon Nonaka (1994). Notons à ce niveau, que cette possibilité de création / collecte du savoir est assurée grâce à la mémoire transactive (Wegner, 1986) et qu'elle est davantage facilitée si les employés jouissent d'importantes capacités d'absorption tel que le stipulent Cohen et Levinthal (1990). Ce moyen de création / collecte du savoir s'intègre enfin dans l'une des quatre formes d'apprentissage organisationnel développées par Schreyögg (2000) à savoir

l'apprentissage par l'incorporation de nouvelles connaissances et dont l'entreprise jouit à travers la conduite, en externe, de quelques projets ;

- La collecte d'idées dans le cadre des « *staff meetings* ». Ce sont des réunions hebdomadaires qui rassemblent un groupe de personnes appartenant au département technique pour discuter des idées originales brevetables. Les réunions constituent, selon Hemlin (1999), un moyen favorable de création du savoir en interne ;
- La sauvegarde et l'archivage des rapports d'études, des rapports de stages ou des thèses de doctorat élaborés au sein de l'entreprise TOUSAIR. Toutefois, l'enquête n'indique pas si les résultats de ces travaux sont exploités par l'entreprise ou s'ils répondent à ses préoccupations et besoins ;
- La veille technologique, appelée aussi par les interviewés « veille amont », est assurée par plusieurs employés de l'entreprise. La responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie, grâce à ses contacts et aux sites technologiques qu'elle consulte, consolide les informations offertes par Internet, le secteur aéronautique, les publications dans la presse spécialisée, les abonnements aux groupes aéronautiques et les clients. La veille technologique est aussi assurée par les ingénieurs et les chefs de groupe chargés d'étudier les cahiers de charges des clients, ainsi que les partenaires en remontant les informations sur les forums et les projets communs. Un interviewé stipule, enfin, que l'ensemble des collaborateurs assurent la veille, au sein de l'entreprise, grâce à la communication informelle de bouche à oreille ;
- La veille marketing sert à recueillir les informations relatives aux projets à venir, aux marchés porteurs, aux financements européens, aux clients, etc. Elle relève, selon un autre interviewé, des tâches du PDG et du responsable des ventes ;
- La veille juridique est une activité ayant pour objectif de collecter les informations concernant la paie, les exigences formelles relatives au travail, aux contrats, etc. Cette veille fait partie, selon un interviewé, des activités menées par le département des ressources humaines ;
- « L'exercice marketing technologique » qui est un exercice collectif de créativité : proposition d'idées de projets par des acteurs de l'entreprise reconnus comme étant les experts du métier, discussion et évaluation collective des différentes idées novatrices, vote collégial pour choisir une liste d'idées à retenir, formation des groupes de travail pour étudier l'intérêt et la faisabilité des idées retenues et, seulement à la fin du processus de créativité, validation par la direction générale en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Ces réunions constituent, au sens d'Hemlin (1999), un contexte favorable à la création du savoir en interne ;

- L'utilisation des technologies de l'information pour la collecte des savoirs tels que « la base de données matériaux » ou l'outil « *Search Center* », qui reposent essentiellement sur de la recherche sur Internet ;
- Le recours aux réseaux sociaux (humains et non pas technologiques) pour profiter de la communication « de bouche à oreille ». Ce type de veille constitue l'un des principaux moyens de collecte des savoirs (Hemlin, 1999) utilisés par le service de stratégie de recherche et de la technologie dont le responsable établit des contacts intenses avec les professionnels de l'aéronautique en vue de consolider toutes les connaissances nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

❖ **Traitement du savoir**¹

TOUSAIR recourt à plusieurs logiciels en vue de traiter tout le savoir qu'elle collecte. Il s'agit en l'occurrence :

- Du « Répertoire données » que l'entreprise établit pour chaque projet. Il codifie, retrace et catégorise le concept, la logistique, le suivi, la qualité, l'industrie, etc. ;
- De la « Cartographie générale » : elle est accessible à tout le personnel et elle renseigne sur les pilotages, les processus métier et les processus de support, etc. ;
- Des « Gammes de contrôle » dans lesquelles sont inscrits les astuces et les secrets de métier ;
- Du « PLM » (*Product Life cycle Management*) : c'est une base de données où sont portées et synthétisées « les compétences produit » ;
- Des différents SI : ils permettent de gérer l'ensemble des informations, de les pérenniser, de les optimiser et de les rendre accessibles au personnel concerné (en lecture).

L'utilisation de ces logiciels et bases de données permettent d'organiser, codifier et convertir le savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leidner, 1999b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold et al, 2001 ; Mbengue, 2004). Ces moyens de traitement de savoir servent aussi à l'entreprise TOUSAIR pour la sauvegarde du savoir.

¹ Cette étape du processus de gestion de savoir est toujours associée, dans la littérature, au recours aux TIC pour le filtrage, la codification et la catégorisation des savoirs. Les méthodes généralement retenues pour traiter le savoir sont les mêmes méthodes adoptées aussi pour le traitement de l'information.

❖ **Sauvegarde du savoir**

TOUSAIR sauvegarde ses savoirs dans notamment :

- Le logiciel « Gesproj » qui met à la disposition des chefs de projets la bibliothèque de métiers pour les ressources humaines disponibles et une base de données contenant toutes les autres ressources pouvant servir le projet ;
- Le site Internet : il renseigne sur les produits, services, distributeurs, emplois et actualités de toutes les filiales du groupe réparties dans le monde ;
- La « Cartographie générale » de l'entreprise où sont portés les processus stratégiques de pilotage, les processus métiers et les processus de support ;
- Le « Répertoire données » élaboré pour chaque projet. Il codifie, retrace et catégorise le concept, la logistique, le suivi, la qualité, l'industrie, etc. ;
- Les « gammes de contrôle » qui comprennent les astuces et les secrets de métier ;
- Les « *Project Life Cycle Management* » : c'est une base de données où sont portées et synthétisées « les compétences produit ».

Certains de ces outils de sauvegarde du savoir permettent aussi à l'entreprise TOUSAIR de le diffuser à ses employés.

❖ **Diffusion/partage du savoir**

La diffusion du savoir parmi les membres de l'entreprise est assurée grâce à plusieurs canaux à savoir :

- Le site Internet : il renseigne sur les produits, services, distributeurs, emplois et actualités de toutes les filiales du groupe réparties dans le monde ;
- La « Cartographie générale » qui communique tout le savoir relatif aux processus stratégiques de pilotage, aux processus métiers et aux processus de support ;
- Les publications qui peuvent être produites jusqu'à dix fois par an. Cela se fait en collaboration avec les laboratoires et unités de recherche auxquels appartiennent les chercheurs et doctorants qui mènent leurs recherches au sein l'entreprise TOUSAIR ;
- Le « Répertoire données » élaboré pour chaque projet et qui renseigne sur le concept, la logistique, le suivi, la qualité, l'industrie, etc. ;
- Les TOUSAIR News¹ distribuées avec les fiches de paie et qui reportent toutes les actualités concernant l'entreprise pour le mois en cours ;
- Les *Project Life Cycle Management* qui permettent l'accès aux compétences produit.

¹ Ce nom est fictif par respect des règles de confidentialité.

Ces différents canaux permettent la « combinaison » du savoir explicite, au sens de Nonaka et Takeuchi (1995) (de l'explicite vers l'explicite). De plus, l'entreprise TOUSAIR recourt à d'autres moyens pour assurer « l'externalisation » du savoir (du tacite vers l'explicite) tels que :

- Les « Gammes de contrôle » qui communiquent les astuces et secrets de métier ;
- Les lettres de mission : ce sont des documents que les employés remplissent pour décrire leurs postes et les responsabilités qu'ils induisent. Elles comprennent la mission générale, opérationnelle, fonctionnelle et personnelle, ainsi que la finalité du poste et les critères de jugement quant à l'efficacité de la personne ;
- « L'exercice marketing technologique » : c'est un processus qui réunit le directeur technique, le responsable de la stratégie de recherche et de la technologie et quelques experts des départements technique et commercial, en vue de discuter une idée novatrice de nature à satisfaire la requête d'un client. A travers cette réunion, ces personnes ont la possibilité d'accéder au savoir des autres et de partager leurs idées ;
- Les « *staff meetings* » qui se réunissent régulièrement pour discuter des idées brevetables. Il s'agit aussi d'une opportunité pour le partage et la communication du savoir de chacun au sein d'un même groupe ;
- Les réunions fréquentes à tous les niveaux ;
- La communication de « bouche à oreille ».

Ces exemples d'échanges humains, de travail en groupe et de réunions fréquentes jouent un rôle important au delà de « l'externalisation » du savoir (Nonaka et Takeuchi, 1995), ils permettent, en outre, la diffusion et le partage du savoir au sens de Grant (1996) et de Hemlin (1999).

❖ **Protection du savoir**

Selon trois interviewés, l'entreprise TOUSAIR dépose jusqu'à quatre brevets par an, ce qui est très peu, selon l'un d'eux si l'on considère les concurrents américains. L'un d'eux précise que le brevetage est un phénomène assez nouveau pour l'entreprise qui s'intéresse surtout à breveter les technologies de rupture pour sortir de la dépendance technologique. « On est très en retard par rapport aux américains, [...], on est seulement quatre personnes à faire de la recherche technologique », un interviewé a-t-il dit. L'interviewé pense que l'entreprise ne doit plus se contenter de procéder à des innovations incrémentales et qu'elle devrait aussi développer des innovations radicales.

L'entreprise TOUSAIR dispose d'une structure spécialisée appartenant au département R&D sous la direction de la Responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie. Une personne appartenant à cette structure consacre 10 à 15% de son temps au développement des brevets. Selon un interviewé, c'est le concepteur de l'idée du brevet qui le dépose en se faisant aider par d'autres spécialistes, et un « *staff meeting* » est organisé une fois par semaine pour discuter des idées brevetables.

Par ailleurs, d'autres interviewés stipulent que l'entreprise TOUSAIR développe souvent des « Enveloppes *Soleau* ». L'Enveloppe *Soleau* est un moyen de protection simple et peu coûteux (15 euros en France) des inventions et créations. Elle permet de dater, de façon certaine, les créations de l'entreprise, tout en gardant le secret. Mais elle ne constitue pas un titre de propriété industrielle, elle ne peut donc pas se substituer au brevet d'invention.

Les interviewés n'ont pas précisé quelles sont les raisons poussant l'entreprise TOUSAIR à opter plus souvent pour les Enveloppes *Soleau* que pour les brevets, mais il est à souligner que le recours de l'entreprise, quoi que peu fréquent, aux brevets ou aux Enveloppes *Soleau*, lui permet de sauvegarder son savoir et de le protéger contre la déperdition et/ou l'imitation (Arrègle, 2006).

❖ **Renouvellement du savoir**

L'entreprise TOUSAIR réussit à renouveler son savoir organisationnel grâce à cinq dispositifs qu'elle met en œuvre :

- Les différentes innovations radicales et incrémentales. Un interviewé précise que certaines innovations, notamment technologiques, sont utilisées en interne par l'entreprise pour baisser les coûts et améliorer la qualité ce qui lui permet de gagner en efficacité et en efficience ;
- L'existence d'une structure spécialisée assurant la « Stratégie de Recherche et de la Technologie ». C'est une fonction qui s'occupe de la prospection et de la veille pour pouvoir anticiper les évolutions du changement technique et décider des orientations technologiques de l'entreprise, en favorisant ainsi la création de nouveaux savoirs (Hemlin, 1999). Les nouvelles connaissances recherchées sont relatives à l'évolution technologique susceptible d'orienter la stratégie de l'entreprise ;
- La constitution d'un centre d'essai de 9000 m² pour tester les technologies permet à l'entreprise TOUSAIR d'expérimenter ses idées novatrices et de les améliorer, renouvelant ainsi ses connaissances ;

- Les réunions des « *staff-meetings* » servent à établir une liste de toutes les idées novatrices susceptibles de faire l'objet de brevets. Ces réunions constituent, à notre sens, un processus continu de renouvellement du savoir, passant par la création de nouveaux savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hemlin, 1999) ;
- Les différents cycles de formation occasionnés par l'implantation de nouveaux outils (formation aux systèmes d'information) ou l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement (formation en gestion de projets). Il s'agit, selon Simon (1991), d'un moyen efficace de renouveler le capital de savoir de l'entreprise.

L'observation de ces cinq éléments permet de statuer sur le fait qu'au sein de l'entreprise TOUSAIR, le savoir est régulièrement renouvelé et que l'entreprise cherche toujours à actualiser ses connaissances à l'interne comme à l'externe.

Pour synthétiser, il est possible de dire que le savoir de l'entreprise TOUSAIR obéit à un processus de gestion complet allant de la collecte, en passant par le traitement, la sauvegarde, le partage, et la protection, jusqu'au renouvellement du savoir.

2.1.1.3 Le savoir constitue une ressource stratégique pour l'entreprise

En demandant à l'équipe de l'entreprise TOUSAIR de définir le concept de savoir, les réponses collectées renvoient le savoir tantôt à la connaissance ou à l'information, tantôt aux compétences, aux moyens techniques ou aux outils d'expertise. Certains interviewés expliquent que le savoir réside aussi bien dans la personne humaine (le personnel, les prestataires externes et les experts), que dans les systèmes (les fichiers, les logiciels, les moteurs de recherche).

Par ailleurs, la totalité des interviewés ont reconnu les avantages qu'une entreprise peut tirer de « l'organisation » de son savoir. Il s'agit de :

- La différenciation : un interviewé donne l'exemple de l'intégration des systèmes d'air qui est un savoir rare que l'entreprise TOUSAIR doit exploiter pour se différencier de ses concurrents ;
- Le développement d'un avantage stratégique ;
- L'amélioration de la chaîne de valeur ;
- La création de valeur ajoutée ;
- L'incitation à l'innovation.

Ces avantages corroborent les caractéristiques d'une ressource stratégique telles que décrites par Winter (1987), Barney (1991) et Arrègle (2000, 2006). La synthèse des travaux traitant de la portée stratégique d'une ressource organisationnelle se traduit dans :

- L'obtention d'un avantage stratégique ;
- La création de valeur pour les clients.

Ces éléments, associés aux avantages rattachés au savoir par les interviewés, permettent de statuer sur le fait que, pour l'entreprise TOUSAIR, le savoir est considéré comme une ressource stratégique.

Cela se confirme par le fait que l'entreprise TOUSAIR est vue par ses employés comme une entreprise qui s'apparente à l'organisation fondée sur le savoir, que deux interviewés définissent comme étant « une organisation qui considère le savoir comme une ressource stratégique de première importance ». Les interviewés pensent que l'entreprise dispose d'un grand potentiel de savoir qui existe en quantité en son sein et dont la culture organisationnelle est largement imprégnée. Le potentiel concerne aussi les compétences technologiques et humaines. Un interviewé précise, à ce niveau, que « un montant de 80 000 euros est investi par l'entreprise dans la gestion des compétences ».

2.1.1.4 L'entreprise maîtrise les TIC au service de la valorisation du savoir

Grace aux entretiens menés avec les interviewés et à l'observation passive, nous pouvons avancer que l'entreprise TOUSAIR utilise intensément les TIC et ce, pour différents objectifs :

- Pour la collecte de l'information, les employés de l'entreprise TOUSAIR recourent à Internet en utilisant un outil de recherche appelé « *Search Center* ». Ils recourent aussi à l'intranet pour utiliser une « Base de Données Matériaux » ;
- En ce qui concerne la gestion de l'information, les employés de l'entreprise TOUSAIR utilisent plusieurs technologies pour gérer la quantité pléthorique de données qui circulent dans l'entreprise, comme l'EDI pour gérer les fichiers clients et les logiciels « *Catia* », « *Gesproj* », « *Baan* », « *Smart Team* » et « *Project Life Management* » pour la gestion des projets et du portefeuille de projets. Par exemple, le logiciel « *Gesproj* » permet au chef de projet d'assurer la gestion du planning, la gestion des ressources et la gestion des coûts que le projet va induire. Le logiciel met à la disposition du chef de projet une bibliothèque des métiers (pour les ressources humaines disponibles) et une base de données contenant toutes les autres ressources pouvant servir le projet ;

- Pour la diffusion de l'information, l'entreprise TOUSAIR utilise la messagerie électronique, la vidéoconférence, la visioconférence et les portails qui permettent aux clients d'accéder à toutes les informations relatives aux différents produits ;
- Pour la prise de décision, les employés utilisent le système décisionnel « *business intelligent* ».

Par ailleurs, l'observation des conditions générales de travail laisse voir une familiarité et une aisance particulière de la part de certains employés dans l'usage des TIC. En effet, lors de l'entretien mené avec le Directeur Technique et de Projets, l'interviewé n'a pas hésité à utiliser les TIC pour répondre aux questions, en n'ayant aucun papier entre les mains. Il a fait recours à une présentation Power Point et une projection murale, et s'est aussi connecté au site intranet de TOUSAIR pour nous montrer les dessins de quelques produits de l'entreprise comme les vannes et les turbomachines. Cela témoigne d'une culture technologique favorable à la maîtrise des TIC.

En guise de synthèse, l'utilisation par l'entreprise TOUSAIR des TIC au service de la collecte, le traitement et la diffusion des informations ainsi que du processus de prise de décisions constitue, selon Chtourou (2004) et Porter et al. (2007), des facteurs en faveur de la valorisation du savoir.

Le résultat de la confrontation des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir à celles de l'entreprise TOUSAIR permet de relever plusieurs similitudes. L'étude a montré que le savoir constitue pour l'entreprise une ressource stratégique qu'elle cherche à valoriser en étant consciente qu'elle peut lui offrir un avantage stratégique. Pour cela, elle met en place un processus de gestion du savoir qu'elle appuie par une activité de veille soutenue et elle utilise les TIC pour valoriser le savoir. De plus, la majorité des activités de l'entreprise est organisée en processus qui sont de nature à capitaliser le savoir des différents employés de TOUSAIR.

Cependant, l'analyse des données a révélé une divergence entre l'organisation fondée sur le savoir et l'entreprise TOUSAIR : une structure hiérarchique fonctionnelle et pyramidale, objet du paragraphe suivant.

2.1.2 LA DIFFERENCE ENTRE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR ET CELLE DE L'ENTREPRISE TOUSAIR :

D'après les discours recueillis lors des entretiens menés au sein de l'entreprise, TOUSAIR est présentée comme une entreprise qui adopte une « organisation classique », selon l'expression de l'un des interviewés. L'observation de l'organigramme qu'on nous a autorisé à consulter,

laisse voir un effectif de 962 salariés, répartis en huit départements. En dehors de la direction générale, les départements sont composés de plusieurs niveaux tels qu'indiqués dans le tableau 13 suivant.

Tableau 13 : Niveaux hiérarchiques par département

Désignation des départements	Nombre de niveaux hiérarchiques
Ressources Humaines	2
Assurance Qualité	2
Administration-Finance	3
Systèmes d'Information	3
Ventes Avionneurs	3
Achats	4
Industriel	4
Technique et Projet	4

Ainsi, la structure organisationnelle de l'entreprise TOUSAIR se présente comme pyramidale obéissant à une logique fonctionnelle classique, en opposition avec la forme hiérarchique plate que nous avons rattachée à l'organisation fondée sur le savoir, telle que définie dans la présente recherche.

Par ailleurs, au delà de l'étude des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise TOUSAIR sur la base des variables opérationnelles développées dans le modèle opérationnel, cette étude de cas a relevé une autre pratique adoptée par l'équipe TOUSAIR en faveur de la création et le partage du savoir, mais qui n'était pas prise en compte dans le modèle opérationnel ; il s'agit du *leadership* participatif, objet du prochain paragraphe.

2.1.3 UNE CARACTERISTIQUE DE L'ENTREPRISE TOUSAIR NE FIGURANT PAS DANS LE MODELE OPERATIONNEL : PROCESSUS PARTICIPATIF « RESTREINT » DE PRISE DE DECISION

Certains interviewés témoignent d'initiatives récentes qui vont dans le sens d'un mode de décision de type collégial : l'exercice « marketing technologique » et la définition de la stratégie future de l'entreprise et des voies générales de développement qui sont décidées au niveau du comité de direction de façon « collégiale » selon la majorité des interviewés.

« L'exercice marketing technologique » est, tel qu'il a été montré plus haut, un exercice collectif de créativité. Certains membres de l'entreprise, reconnus comme des experts en innovation, proposent entre eux des idées de projets novateurs. Puis, ils les discutent

ensemble, les évaluent et procèdent par vote collégial pour n'en retenir que les meilleures. Les mêmes personnes se répartissent ensuite en groupes de projets pour étudier l'intérêt et la faisabilité de chacune des idées novatrices retenues. A l'issue de ce travail, la direction générale valide les projets d'innovation à mettre en œuvre et qui sont cohérents avec la stratégie générale de l'entreprise.

Ces réunions constituent, au sens d'Hemlin (1999), un contexte favorable à la création du savoir en interne. Elles peuvent être considérées comme un exemple de processus collégial de prise de décisions, témoignant d'une initiative en faveur d'un style de *leadership* participatif.

Suite à la confrontation des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir à celles de l'entreprise TOUSAIR, ces dernières paraissent correspondre dans leur majorité aux caractéristiques organisationnelles développées dans la présente recherche. Le seul point de divergence est représenté par la structure organisationnelle de l'entreprise TOUSAIR qui emprunte plutôt une forme pyramidale classique. L'enquête a enfin fait émerger une pratique managériale adoptée par l'équipe TOUSAIR et qui favorise la création et le partage du savoir. Il s'agit de « l'exercice marketing technologique », qui constitue un exemple de ce que peut être un style de *leadership* participatif.

L'étude des caractéristiques de l'entreprise TOUSAIR en comparaison avec celles de l'organisation fondée sur le savoir a permis de comprendre la nature des activités de l'entreprise, sa structure, son fonctionnement et son modèle d'organisation. Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir nous ont, par ailleurs, servis comme outil d'aide au diagnostic axé sur la valorisation du savoir, objet de la prochaine section.

2.2 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC AXE SUR LA VALORISATION DU SAVOIR

L'analyse des discours recueillis au sein de l'entreprise TOUSAIR suscite des questionnements se rapportant à cinq éléments : des différences dans l'énoncé de données chiffrées par les interviewés, différentes perceptions du concept de projet et de méthodologies de gestion de projet, un style de *leadership* autocratique en dehors de « l'exercice marketing technologique », un manque de structuration des actions de gestion du savoir, et une activité de veille n'obéissant pas à une méthodologie bien définie.

2.2.1 DES DIFFERENCES DANS L'ENONCE DES CHIFFRES PAR LES INTERVIEWES

De la confrontation des discours des interviewés avec les résultats de l'analyse documentaire découlent quelques différences dans l'énoncé des données chiffrées, comme le montrent les cinq exemples ci-dessous :

- La date de création de l'entreprise : TOUSAIR serait fondée en 1945 selon un premier interviewé, en 1947 selon un deuxième et en 1959 selon un troisième. Selon le site de l'entreprise, l'année de création est 1945 et selon le Manuel des Processus QSE¹ Société, l'entreprise est créée en 1949 ;
- La date du rachat par la famille HANS² : l'entreprise aurait été rachetée par la famille HANS en 1989 selon un interviewé et en 1994 selon un autre. Mais, selon le manuel des processus QSE Société, le groupe HANS devient actionnaire unique de l'entreprise en 1995 ;
- L'effectif de l'entreprise : au mois d'avril 2009, période à laquelle la présente enquête a été menée, l'entreprise TOUSAIR employait 952 personnes selon un interviewé, 956 personnes selon un deuxième et 970 selon un troisième. Mais selon un interviewé travaillant dans le département RH, l'entreprise comptait 1500 personnes. Le site Web, quant à lui, affiche, aujourd'hui, un effectif de 825 employés, et l'organigramme montre un effectif de 969 employés ;
- Le positionnement concurrentiel de TOUSAIR : selon la totalité des interviewés, l'entreprise est présentée comme leader sur le marché européen. Seulement, le classement mondial de l'entreprise varie selon les répondants. Elle est classée deuxième mondial selon deux interviewés et troisième mondial selon trois autres. Les deux principaux concurrents évoqués sont américains ;
- Le chiffre d'affaires réalisé en 2008 : il est de 208,7 millions d'euros selon un interviewé et de 233 millions d'euros selon un autre. Un troisième interviewé annonce des prévisions de CA pour l'année 2010 de 230,3 millions d'euros, ce qui ne correspond pas au chiffre donné par le deuxième interviewé ;
- Le nombre de brevets déposés par an : trois interviewés sur sept affirment que l'entreprise dépose des brevets. Seulement, le nombre de brevets déposés par an n'est pas le même pour tous les répondants. Quand le premier interviewé parle de quatre brevets par an, le deuxième hésite entre trois ou quatre, le troisième se contente de dire que le nombre de brevets déposés par an n'est pas assez important par rapport aux concurrents américains ;

¹ Op.cit.

² Le nom du groupe est fictif par respect des règles de confidentialité.

- La part du CA investie dans l'innovation : TOUSAIR investit selon un interviewé 10 à 15% de son CA dans l'innovation. Selon un autre interviewé, le montant investi s'élève jusqu'à 25% du CA.

Les divergences relevées dans les discours des interviewés pourraient être expliquées par un manque de formalisme, ou par un problème de circulation et de communication des informations. Puisque le savoir « se compose d'informations triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation » (Brueau et Pujos, 1992), nous pensons qu'une faible communication des informations ou un manque de formalisme des données chiffrées, peuvent nuire à la valorisation de quelques savoirs relatifs à l'histoire et à l'identité de l'entreprise.

2.2.2 DIFFERENTES METHODOLOGIES RATTACHEES AUX PROJETS

Nous avons pu constater quelques initiatives de la part de l'équipe TOUSAIR pour instaurer une méthodologie de gestion de projets au sens de Gélénier (1999) et Fernex-Walch et Romon (2010) et ce, en nous référant aux discours de quelques interviewés :

- « Nous sommes formés à la gestion des projets et nous suivons des procédures précises » ;
- « nous adoptons une organisation de projets, avec une méthodologie de projets. Nous sommes aussi en train d'implanter une stratégie de portefeuille de projets » ;
- « nous suivons une méthodologie précise avec la définition du planning (révisé tous les deux ans), des ressources (consolidées une fois par mois), des dates clés, de l'objet et des personnes concernées ».

Certains interviewés nous ont même décrit la méthodologie de quelques projets comme celle des projets-clients ou des projets SIRH. Nous pouvons aussi statuer sur le fait que TOUSAIR s'appuie sur plusieurs outils pour assurer la gestion de projets tels que les différents logiciels de gestion de projet, la « Cartographie Générale des Processus » de l'entreprise et le processus qualité 9001 version 2000.

Cependant, trois interviewés sur sept ont nié l'existence d'une méthodologie claire de gestion de projets, en pensant que certains projets sont menés de manière intuitive, comme celui dédié à la conception d'un SIRH. Pour ce cas particulier, le comité de pilotage du projet se réunit une fois par mois pour étudier le point d'avancement du planning et pour réviser les jalons et la gestion des risques.

On se demande, à ce niveau, pourquoi la méthodologie de gestion de projet est-elle clairement définie dans l'esprit de certains interviewés et est méconnue par d'autres. Est-ce en raison de

la présence d'une méthodologie dans certains départements et de son absence dans d'autres ? Est-ce un problème de formalisation ? Dans ce cas de figure, pourquoi certains départements veillent à la formalisation de la méthodologie de gestion de projets et d'autres pas ? Est-ce une tâche qui touche l'organisation dans sa globalité et qui relève de la responsabilité de la direction générale ou alors chaque département est-il appelé à définir sa méthodologie de gestion de projets de manière autonome ? Puisque cette thèse définit l'organisation des activités non récurrentes en mode projet comme l'une des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, nous signalons, à cet effet, qu'une absence de consensus relatif à la gestion des projets peut nuire à la capitalisation et la valorisation du savoir.

Toujours autour du concept du projet, les opinions recueillies convergent en ce qui concerne la règle d'affectation des chefs dans les différents projets, mais elles divergent pour ce qui est des compétences requises auprès des dits chefs. Le choix des chefs et des membres du groupe se fait, au sein de TOUSAIR, selon une logique de « métier ». L'entreprise choisit des personnes spécialisées dans leurs domaines et qui occupent, par ailleurs, un poste au sein de l'un des départements de l'entreprise. Généralement, les membres et les chefs des équipes de projets diffèrent selon l'objet de ces derniers. D'après un interviewé, si le projet est à finalité technique, le chef de projet sera le directeur technique. S'il s'agit d'un projet en vue de réaliser une étude de marché, c'est le directeur commercial qui dirigera le projet. Rappelons à ce niveau que la spécialisation des membres des groupes de projet constitue, selon Drucker (1988), un facteur de création du savoir au sein des entreprises qui gèrent des processus non récurrents de type projet.

Toutefois, les compétences requises chez le chef de projet et qui interviennent dans sa nomination à la tête du groupe de projet, diffèrent selon les interviewés. Dans les cas particuliers d'un projet technique portant sur le développement d'un système intégré, d'un projet-client ayant pour objet l'étude et la réponse à un appel d'offre, ainsi que d'un projet mené au département RH, le chef est toujours choisi en fonction de sa « double casquette » technique et managériale. Le chef de projet, dans ces cas là, dispose de compétences techniques, d'engineering. Il est spécialiste dans son domaine et jouit de l'expertise et de l'expérience à mener de tels projets. Il est aussi appelé à développer des compétences managériales et avoir une vision globale lui permettant de tenir un planning et de gérer un budget. Il est aussi appelé à motiver les membres de son équipe et être à l'écoute du client.

Pour d'autres types de projets tels que le projet de développement d'un SI ou les projets RH, le chef de groupe de projet est toujours le supérieur hiérarchique qui dirige le département en

question. Il dispose naturellement de compétences techniques et d'un pouvoir hiérarchique importants. Seulement, d'après certains interviewés, il ne dispose pas toujours des compétences managériales requises à la gestion et la conduite du projet. Pourtant, Gélénier (1999) stipule que dans une équipe de projet, les responsabilités devraient être partagées entre les spécialistes et les managers. Dans ce genre de projets, le chef de projet peut alors recourir aux prestataires externes pour mener le projet à terme. Les interviewés ont évoqué quelques intervenants comme une entreprise tierce, un laboratoire de recherche, un doctorant ou un stagiaire.

Par ailleurs, le développement de ces quelques projets en externe suscite des questionnements. Pour quels motifs certains projets ont-ils besoin de l'intervention de prestataires externes ? Est-ce par manque de ressources et de temps (sous-traitance de capacité) ou par manque de compétences techniques internes comme il a été noté par les interviewés en cas de projets RH ? Peut-on parler de fuite des savoirs organisationnels vers l'extérieur de TOUSAIR, ou s'agit-il au contraire d'une internalisation des savoirs disponibles dans l'environnement, notamment chez les prestataires externes, qui viennent alimenter le capital cognitif de l'entreprise ? Il s'agit de vérifier si le recours à l'extérieur traduit une volonté réelle de gestion du savoir (appropriation des savoirs extérieurs) ou bien des réactions opportunistes à un manque de ressources et de temps. Dans le second cas, il serait peu être intéressant pour l'entreprise de développer une réflexion sur l'appel aux connaissances externes dans le cadre des projets, à l'image de ce qui se fait aujourd'hui dans des logiques *d'open innovation*.

2.2.3 DES EFFORTS INSUFFISANTS POUR PROTEGER LE SAVOIR

L'analyse des discours des interviewés et des documents auxquels nous avons eu accès, conduisent à des interrogations quant à la protection par l'entreprise de ses savoirs à travers, notamment, le processus de brevetage et l'établissement des enveloppes *Soleau*, tel que suggéré par Arrègle (2006).

D'après les entretiens, trois interviewés sur sept uniquement affirment que l'entreprise dépose des brevets, et le nombre de brevets déposés par an n'est pas le même pour tous les répondants. Puis, en leur demandant de nous parler des brevets, deux interviewés ont plutôt évoqué les enveloppes *Soleau* comme moyen de protection de la propriété intellectuelle, en précisant que c'est « un support informationnel qui contient toutes les informations relatives au brevet, faible ou fort, imitable ou non, etc. ». Un interviewé du département des RH justifie le recours aux enveloppes *Soleau* par le fait que le brevet « est payant et pas très protecteur ». Un autre interviewé ajoute que l'entreprise développe plus d'enveloppes *Soleau* que de

brevets par manque de motivation et de ressources nécessaires au brevetage. Cependant, il est à préciser que les enveloppes *Soleau* ne protègent pas réellement le savoir de l'entreprise étant donné que, selon le régime juridique français, l'enveloppe *Soleau* ne se substitue pas au brevet et que si un concurrent présente une demande de brevet pour la même invention conçue par TOUSAIR, il sera considéré comme le propriétaire légitime du brevet, peu importe qu'il soit ou non le premier inventeur.

De plus, la (ou les) personne (s) chargée (s) de la protection des savoirs ne semble pas assez identifiée par les interviewés. Pour l'un d'eux, c'est le responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie qui est chargé du processus de brevetage. Pour un autre interviewé, c'est le concepteur de l'idée du brevet qui le dépose en se faisant aider par d'autres spécialistes, et un « *staff meeting* » est organisé une fois par semaine pour discuter des idées brevetables. Un troisième interviewé stipule qu'il n'y a pas de service spécialisé en développement de brevets, et que le responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie s'occupe plutôt des études et projets amont.

Cette différence dans les discours révèle un non consensus autour des personnes responsables et de la méthodologie de protection du savoir de l'entreprise. Cela peut être imputable au fait que le processus de protection du savoir, à travers notamment le brevetage, n'est pas assez formalisé et qu'il ne suit pas de méthodologie claire. De plus, la non identification de la personne responsable d'assurer la protection du savoir peut être expliqué soit par un problème de communication de l'information, soit par une démarche volontaire de la part des dirigeants en vue de faire, implicitement, participer l'ensemble des employés dans le développement d'idées novatrices. Seulement, on se demande, à ce niveau, si l'ensemble de ces imprécisions risque de baisser la garde de l'entreprise contre la déperdition et l'imitation de ses savoirs.

2.2.4 UN LEADERSHIP AUTOCRATIQUE EN DEHORS DE « L'EXERCICE MARKETING TECHNOLOGIQUE »

Malgré le phénomène de « l'exercice marketing technologique » qui traduit la volonté de la direction générale de faire participer quelques experts dans la définition des projets d'innovation à lancer, on peut imaginer un mode de prise de décision, au niveau départemental, empruntant encore au style autocratique : certains interviewés évoquent le fait que, pour le département technique R&D, c'est le chef du département qui prend seul les décisions en consultant, quelques fois, le responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie. Pour le département commercial, malgré la participation de quelques collaborateurs à la collecte et à l'échange d'informations requises, certains interviewés

perçoivent la prise de décision comme une tâche limitée au PDG et aux directeurs technique et commercial. Selon un interviewé, le processus de prise de décision, dans ce département, « n'est pas très participatif et est plutôt pyramidal et les collaborateurs ne peuvent intervenir qu'en cas de petits projets ou de clients mineurs ». Dans le département des RH enfin, un interviewé relève que c'est le directeur RH de HANS qui communique la stratégie et les voies de développement au directeur RH de l'entreprise. De plus, au sein même du département, un interviewé précise que « c'est toujours le directeur du département qui prend, seul, les décisions sans consulter ses collaborateurs ». Le responsable d'un service déclare : « dans mon service, mes collaborateurs n'ont pas forcément leur mot à dire, je suis un peu le dictateur (rire). Quand j'ai besoin de les consulter sur un détail (...), je le fais ; mais côté organisation, je décide seul ».

Nous pensons, toutefois, qu'un style de *leadership* autocratique, obéissant à l'ordre hiérarchique fonctionnel de l'entreprise, peut engendrer des pertes en motivation, en rendement, en efficacité, en efficience, en innovation et en créativité. D'autant plus que ce style de *leadership* empêche l'entreprise d'exploiter tout le potentiel cognitif présent chez ses employés, définis a priori comme des travailleurs du savoir. Avec un style de *leadership* plus participatif, l'entreprise aurait plus de possibilités de capitaliser les savoirs de chacun, via notamment les phénomènes de socialisation et de combinaison des savoirs décrits par Nonaka et Takeuchi (1995).

2.2.5 UNE ACTIVITE DE VEILLE INFORMELLE, PAS ASSEZ DEVELOPPEE ET N'OBEISSANT PAS A UNE METHODOLOGIE BIEN DEFINIE

Malgré les efforts que l'entreprise fournit, dans le cadre d'une activité de veille, pour traiter et exploiter les informations collectées en externe, cette dernière présente encore quelques faiblesses aux yeux des interviewés.

Pour ce qui est de la veille technologique, trois interviewés pensent, en effet, que l'activité de veille manque de formalisme et ne donne pas assez de visibilité sur ce que font les concurrents sur le plan technologique. L'un d'eux stipule que « la veille technologique ne suit pas de méthodologie claire ». Un autre ajoute « qu'elle est informelle, non systématisée et sans outils ». Nous n'avons pu identifier aucune personne spécialement responsable du traitement et de la diffusion de l'information (technique) utile au fonctionnement de l'entreprise. De même, selon un autre interviewé, « la veille marketing n'est pas formalisée et ne suit pas de méthodologie claire ». Concernant la veille juridique enfin, nous constatons qu'elle renseigne surtout sur les connaissances portées aux textes de lois relatives à la paie et

aux procédures formelles de gestion du personnel. Cette veille n'assure ainsi que le minimum d'activité en vue de respecter la réglementation du droit social et du droit de travail, ainsi que les normes technologiques relatives au secteur de l'aéronautique. Nous pensons que la veille juridique chez TOUSAIR mérite d'être améliorée si l'entreprise souhaite vraiment faire de ce moyen de capitalisation et de valorisation du savoir une source d'avantage stratégique.

Pour résumer, en s'appuyant sur les caractéristiques opérationnalisées de l'organisation fondée sur le savoir, considérées comme un outil d'aide au diagnostic, il était possible de mettre en lumière certaines faiblesses pouvant entraver la valorisation du savoir au sein de l'entreprise. Il s'agit, en l'occurrence, des différences relevées au niveau des énoncés chiffrés par les interviewés, de la méthodologie des projets qui ne paraît pas claire, de l'insuffisance des efforts de protection du savoir, d'un style de *leadership* peu participatif et d'une activité de veille pas assez développée et n'obéissant pas à une méthodologie bien définie.

2.3 CONCLUSION DE L'ETUDE MENEES AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOUSAIR

L'objectif de cette étude de cas était de vérifier l'existence des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir dans les conditions organisationnelles particulières de l'entreprise TOUSAIR. À la suite de l'étude de cas menée au sein de l'entreprise JALMAS, cette enquête a servi à mettre le modèle de l'organisation fondée sur le savoir à l'épreuve d'un autre cas différent du premier, de secteur différent et de taille différente.

L'étude du cas TOUSAIR montre que l'entreprise, répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, correspond, dans une large mesure, au modèle opérationnel ; ce qui témoigne de l'existence, en pratique et dans une situation de gestion particulière, des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir. La confrontation de ces dernières aux caractéristiques de l'entreprise TOUSAIR montre d'importantes similitudes. Il s'agit, en l'occurrence, de l'organisation de l'entreprise en processus récurrents et non récurrents de type projet, de la mise en place d'un processus de gestion du savoir, considéré par l'entreprise comme une ressource stratégique, et de l'exploitation de l'information interne et externe, via notamment l'utilisation des TIC.

Cependant, et contrairement à l'organisation fondée sur le savoir, l'organisation de l'entreprise TOUSAIR ne repose pas sur une structure hiérarchique plate. De plus, et à la différence des caractéristiques considérées dans le modèle, l'étude a montré que l'entreprise met en place ce que les interviewés appellent « l'exercice marketing technologique » et qui traduit une volonté, bien que restreinte, de la part de la direction générale de faire participer

les experts de l'entreprise dans le processus de prise de décision portant sur les projets d'innovation à retenir et mettre en œuvre.

Au-delà de la simple description, les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir ont servi également comme outil d'aide au diagnostic en rapport avec la valorisation du savoir. Nous avons relevé, en effet, plusieurs variations dans l'énoncé des chiffres par les interviewés, en plus de différentes définitions et méthodologies rattachées aux projets. Nous avons relevé aussi des efforts insuffisants pour la protection du savoir, ainsi qu'un style de *leadership* encore largement autocratique malgré quelques efforts de prise de décision de type collégial. L'analyse a enfin montré que TOUSAIR développe une activité de veille encore peu développée, plutôt informelle et n'obéissant pas à une méthodologie précise.

Nous constatons, suite à l'étude menée au sein de l'entreprise TOUSAIR, que les caractéristiques que nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir existent dans un contexte particulier d'organisation, tel que celui observé chez TOUSAIR. Elles peuvent servir comme outil descriptif d'une entreprise qui se trouve dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir. Sous l'angle du savoir et en utilisant les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme outil de diagnostic, l'étude a servi aussi à relever quelques faiblesses susceptibles d'entraver la valorisation du savoir, que nous avons, par ailleurs, intégrés au rapport de l'étude remis aux mains du dirigeant de l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE

A l'issue du travail conceptuel effectué en vue d'élaborer le modèle théorique et le modèle opérationnel de l'organisation fondée sur le savoir, et après avoir mené les enquêtes dans les deux cas d'entreprises françaises, la partie écoulée de la recherche débouche sur les résultats suivants :

- Nous constatons que les caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir peuvent servir comme un outil descriptif d'une entreprise qui se trouve dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, tel qu'il a été montré dans le premier cas français, comme dans le deuxième. Le fait que les caractéristiques adoptées par la première entreprise correspondent à celles de l'organisation fondée sur le savoir, témoigne de l'existence de ces dernières ;
- Les caractéristiques organisationnelles de l'organisation fondée sur le savoir ont, par ailleurs, servi dans les deux entreprises à mener un diagnostic axé sur la valorisation du savoir, des processus et activités des entreprises visitées. A travers un travail de

triangulation, il était possible de dégager quelques divergences au niveau des résultats dégagés des entretiens, mais aussi de l'analyse documentaire et de l'observation ;

- Grâce aux études menées dans les deux entreprises françaises, nous avons aussi révisé les deux modèles et l'instrument de recherche sur la base d'éléments nouveaux ayant émergé du terrain français. L'ensemble de ces éléments, qui seront discutés ultérieurement dans le sixième chapitre, consistent essentiellement à :
 - Enrichir le modèle opérationnel par trois dispositifs favorables à la mise en place d'un processus de gestion de savoir : existence d'un langage commun au personnel de l'entreprise, agencement physique des locaux *en open space* et adoption d'un style de *leadership* participatif ;
 - Soigner la formulation de la question portant sur la formalisation du savoir.

Toutefois, l'ambition de la présente recherche ne se limite pas à attribuer des caractéristiques à l'organisation fondée sur le savoir et à vérifier leur existence dans un contexte particulier. Cette thèse se donne aussi comme objectif de contextualiser le modèle et le protocole de la recherche selon les données tunisiennes et de réfléchir à l'apport du modèle de l'organisation fondée sur le savoir pour l'entreprise tunisienne.

Il s'agit principalement d'étudier l'apport des caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir pour le fonctionnement d'une entreprise tunisienne évoluant dans les conditions d'émergence développées dans la présente recherche. Cela revient à vérifier si l'utilisation des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, comme un outil de description et de diagnostic axés sur le savoir, peut aider l'entreprise tunisienne à valoriser son savoir pour en créer un avantage stratégique. Pour cela, une dernière étude de cas est menée au sein d'une entreprise tunisienne, se trouvant dans les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir, suivie d'une réflexion sur l'apport des caractéristiques organisationnelles développées dans cette thèse.

CHAPITRE 5 :
APPORT DES CARACTERISTIQUES DE
L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR
POUR UNE ENTREPRISE TUNISIENNE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Après avoir répondu au premier objectif de cette thèse qui est de vérifier empiriquement l'existence de certaines caractéristiques organisationnelles dans des contextes particuliers d'entreprises françaises répondant aux conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir, le deuxième objectif est de reprendre le modèle conceptuel et le protocole de la recherche, révisés, pour tenter de déterminer ce qu'une organisation fondée sur le savoir pourrait apporter à une entreprise tunisienne.

La volonté de réfléchir à l'apport de l'organisation fondée sur le savoir dans le contexte tunisien est motivée par deux principaux constats :

- D'une manière générale, les entreprises tunisiennes témoignent d'importantes initiatives d'apprentissage organisationnel (Chaabouni, 1996), de valorisation du savoir et de promotion de la recherche et de l'innovation (Tebourbi, 2005) ;
- Ces initiatives sont entravées par un mode de gestion et de fonctionnement organisationnel susceptibles de freiner la capitalisation et la valorisation des savoirs. Il s'agit à titre d'exemple de la structure hiérarchique dominante dans l'entreprise tunisienne et qui emprunte plutôt à une forme fonctionnelle pyramidale (Chaabouni, 1996 ; Toumi, 1998 ; Zghal, 1998 ; Gassara, 1999 ; Bejjar, 2005). Nous évoquons aussi l'intérêt accordé par les dirigeants des entreprises tunisiennes aux aspects technique et financier (Chaabouni, 1996) aux dépens des aspects humains et cognitifs de l'organisation. Enfin, des auteurs comme Chaabouni (1996) et Dhaoui (1996) montrent que le style de commandement prédominant dans les entreprises tunisiennes est largement autocratique et que la prise de décisions demeure encore centralisée.

Etant donné ce contexte, cette partie de la recherche se propose de répondre aux deux questions suivantes : que peut apporter une organisation fondée sur le savoir au management de l'entreprise tunisienne, en termes de performance et de compétitivité ? Et est-il possible, pour une entreprise tunisienne n'ayant pas mis le savoir au cœur de sa stratégie, d'utiliser ce dernier comme source d'avantage stratégique ?

Pour répondre à ces questions, une étude de cas est menée au sein d'une entreprise tunisienne présente dans les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir. Les caractéristiques organisationnelles rattachées à l'organisation fondée sur le savoir servent, dans une première section, à décrire le mode de fonctionnement de l'entreprise sous l'angle

du savoir. La deuxième section est réservée à mener un diagnostic du mode d'organisation de l'entreprise tunisienne en rapport avec la valorisation du savoir. Sur la base de ce diagnostic, la dernière section présente une réflexion autour de l'organisation des activités de l'entreprise tunisienne, en vue d'une meilleure valorisation du savoir.

1 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA DESCRIPTION

La première étape de la démarche menée en vue de définir l'apport du modèle de l'organisation fondée sur le savoir pour l'entreprise tunisienne consiste à mener une étude descriptive de l'entreprise TENDANCE en utilisant le modèle. Il s'agit de confronter le modèle opérationnel à la réalité de l'entreprise et de vérifier la correspondance entre les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir et celles de l'entreprise TENDANCE.

Le tableau 14, ci-dessous, synthétise le positionnement de l'entreprise TENDANCE par rapport aux caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir.

Tableau 14 : Confrontation des caractéristiques organisationnelles de TENDANCE à celles de l'organisation fondée sur le savoir

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir	Positionnement de TENDANCE
Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique	-
Structure hiérarchique plate	+
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	+
Existence de processus de gestion de savoir	-
Exploitation des informations internes et externes	+
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	+

Ce tableau montre qu'a priori, les caractéristiques de l'entreprise TENDANCE, objets des cinq prochains paragraphes, correspondent dans leur majorité à celles de l'organisation fondée sur le savoir. Il indique, toutefois, une certaine divergence, notamment concernant ce qui se rapporte à « la perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique » et « la mise en place d'un processus de gestion de savoir ».

1.1.1 STRUCTURE HIERARCHIQUE PLATE

L'entreprise TENDANCE est une petite structure qui emploie 30 personnes. L'organigramme de l'entreprise montre, à première vue, que l'entreprise est constituée de cinq niveaux hiérarchiques, les quatre premiers constituant les « cadres » de l'entreprise. Le premier niveau est occupé par le Président Directeur Général (PDG), assisté de très près par le directeur

d'exploitation qui occupe, seul, le deuxième niveau hiérarchique. Le troisième niveau est occupé par le responsable du Bureau d'Etudes (BE), le responsable atelier, le responsable design, création et communication et le responsable administratif et financier. Le quatrième niveau hiérarchique regroupe les trois membres du BE, qui sont aussi considérés comme des cadres. La dernière ligne hiérarchique est occupée par 11 ouvrières qui travaillent dans l'atelier.

A travers une observation (passive) de l'organisation du travail et du sens de circulation des informations, la structure hiérarchique de l'entreprise semble plus emprunter une forme plate que pyramidale. En effet, à part le PDG et le directeur d'exploitation qui travaillent en étroite collaboration constituant ainsi un premier niveau hiérarchique, tous les autres cadres (troisième et quatrième niveaux décrits dans le paragraphe précédent) travaillent en groupe, dans un même espace ouvert, où règne une atmosphère conviviale de nature à faire estomper le niveau hiérarchique qui les sépare. Les 11 ouvrières travaillent, quand à elles, dans l'atelier qui est un espace clos en présence de leur chef, le responsable de l'atelier.

Etant donné que le modèle de l'organisation fondée sur le savoir que nous avons élaboré, privilégie la structure hiérarchique plate pour les avantages que cette dernière présente en termes de communication intra organisationnelle, de travail de groupe et de facilité de transfert du savoir au sein des membres de l'entreprise (Drucker, 1999b), et vu la manière dont le travail et les locaux, chez TENDANCE sont organisés, il est possible de statuer sur le fait que cette entreprise présente une structure en faveur de la diffusion et du partage des savoirs.

1.1.2 MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE TYPE PROJET POUR L'ORGANISATION D'ACTIVITES NON RECURRENTES

La synthèse des entretiens menés au sein de l'entreprise TENDANCE révèle l'existence d'une multitude de processus non répétitifs, au sens de Lorino (1995), et qui sont menés sous la forme de projets. Il s'agit :

- Des projets client (cinq interviewés) ;
- Des projets de manifestation (quatre interviewés) ;
- Des projets de produit (trois interviewés) ;
- Des projets de nouvelle collection (un interviewé) ;
- Des projets de commande (un interviewé) ;
- Des projets de concept (un interviewé).

Mais en analysant les activités de l'entreprise, on comprend que les projets de produit sont les projets de lancement de nouvelle collection, appelés aussi des projets de concept. La synthèse de tous les projets donne lieu à la typologie suivante :

- Des projets de lancement de nouvelle collection (appelés aussi projets de produit ou de concept) : cas où l'entreprise TENDANCE développe des concepts pour son propre compte en l'absence de donneurs d'ordre. C'est un processus qui commence par une réflexion à propos du concept à développer. Elle émane du responsable design, création et communication qui la partage par la suite avec le PDG et le responsable du BE. Le concept est ensuite transféré au BE pour passer au patronage à plat, à la digitalisation numérique, l'adaptation du patron en fonction du retrait matière, etc. Une fois prêt, le patron passe à l'atelier pour subir la coupe, les thermocollants, le montage, la couture et le contrôle qualité ;
- Des projets clients : dans ce type de projet qui, selon un interviewé, représente plus de 50% de l'activité de l'entreprise TENDANCE, c'est le client qui présente une commande, donnant ainsi lieu à deux processus possibles :
 - Si le client fournit un patronage prêt, ce dernier passe directement au BE pour la digitalisation, la saisie, le contrôle des tailles, etc. Ensuite, il rejoint l'atelier pour la coupe, le montage, la couture, etc. ;
 - Si le client ne donne que des photos ou des figurines, le BE intervient en premier pour élaborer le patronage à plat, la digitalisation et la fixation des différentes tailles. Ensuite, le produit passe à l'atelier où sont réglées toutes les questions relatives au fil, à la coupe, au montage, à la couture et enfin au contrôle qualité.
- Des projets de manifestations : ce sont des projets ayant pour objet la participation à un salon tel que « TEXMED », une foire ou un congrès. Dans ces cas là, l'entreprise mène une étude sur le fond, c'est à dire sur tout ce qui concerne la collection à présenter comme le *sourcing*, la matière, la confection ; (ici, on rejoint la démarche des projets de développement de nouvelles collections), et une étude sur la forme pour réfléchir au stand, aux brochures, à la *mailing list*, au site Internet, etc.

Ces processus non récurrents ne sont pas gérés en mode projet. L'entreprise TENDANCE est organisée en départements fonctionnels. A l'occasion du projet, un groupe de personnes appartenant à différents départements se réunissent pour mener le projet en profitant ainsi des compétences-métier de chacun. Cette occasion de travail en équipe permet aux différents

membres du groupe de projet de créer et d'échanger leurs savoirs, savoirs-faires et expériences, tel que suggéré par Nonaka et Takeuchi (1995) et Hemlin (1999).

L'organisation des activités de l'entreprise TENDANCE à l'aide de processus de type projet au sens de Lorino (1995), corrobore la caractéristique de l'organisation fondée sur le savoir telle que schématisée dans le tableau 14 ci-dessus.

1.1.3 LE SAVOIR ET LA GESTION DU SAVOIR NE CONSTITUANT PAS UNE RESSOURCE STRATEGIQUE

Le savoir, rappelons-le, est défini dans la présente recherche comme étant « un ensemble de ressources immatérielles et matérielles englobant des éléments de diverses natures : humaine (les savoirs, savoir-être et savoir-faire), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. » (Mbengue, 2004). L'organisation fondée sur le savoir, telle que nous la définissons, considère le savoir comme une ressource à portée stratégique pour l'entreprise, qu'elle cherche à créer, collecter, diffuser, protéger et renouveler à travers la mise en place de dispositifs organisationnels en faveur de la gestion du savoir (caractéristiques 1 et 4).

La synthèse des entretiens, couplée avec la recherche documentaire, témoigne de l'existence de différents supports de nature à véhiculer l'ensemble des savoirs (explicites) créés ou collectés par l'entreprise :

- Un fichier contenant l'historique des clients, des salons, des *mailings lists*, du site Internet, des supports de communication (quatre interviewés) ;
- Le site Internet (quatre interviewés) ;
- La brochure TENDANCE (trois interviewés) ;
- Les fiches techniques (deux interviewés) ;
- Le patronage (un interviewé) qui est porté sur le site intranet de l'entreprise ;
- La bibliothèque de produits (un interviewé) : c'est un *show room* équipé de mannequins portant les dernières nouveautés ;
- Les dossiers de développement (un interviewé) : ces dossiers sont des imprimés de quatre pages. La première page présente le nom du client avec un descriptif des éléments qu'il fournit tels qu'une fiche de commande, un échantillon, un patronage, une photo ou une figurine, un programme de broderie ou de sérigraphie. La page décrit aussi le détail des travaux induits par le projet tels que le patronage, la digitalisation, le montage de prototype et l'étude de la fiche technique. La deuxième page du dossier contient un descriptif détaillé

du travail avec des schémas ou des croquis, en indiquant toutes les tâches effectuées relatives aux fournitures spéciales, à la broderie, au lavage et à la teinture. La troisième et la quatrième pages contiennent des rubriques qui retracent toutes les étapes par lesquelles passe le produit, allant du patronage à plat et passant par la digitalisation numérique, la gradation, le montage...jusqu'au contrôle qualité final ;

- Le *book* de l'entreprise (un interviewé) : c'est une sorte d'album ou de catalogue publié par l'entreprise tous les deux ou trois mois et qui présente tous les concepts novateurs et toutes les « Créations TENDANCE », avec des esquisses, des croquis, etc. Les innovations décrites dans le *book* touchent à la fois aux vêtements, aux sacs, aux chaussures et aux accessoires ;
- Les publications dans la presse (un interviewé) : le site de l'entreprise illustre huit publications dont sept relatives à ses activités de l'année 2009. Ces publications traduisent soit des défilés des produits de TENDANCE, soit des articles publiés par la presse spécialisée, décrivant l'actualité et les innovations de l'entreprise ;
- Les différentes affiches accrochées aux murs de l'entreprise (un interviewé) ;
- Le site intranet (un interviewé).

Ensuite, et dans le but d'évaluer l'importance du savoir pour l'entreprise TENDANCE, l'objectif était de vérifier l'existence d'un effort de gestion du savoir dans l'entreprise :

- Pour ce qui est de la **création/collecte** du savoir, l'activité de veille développée par l'entreprise témoigne d'un effort considérable pour être à la page de l'évolution et des changements notés aussi bien sur le plan technologique qu'artistique, ce qui corrobore les travaux de Hemlin (1999). Rappelons à ce niveau que l'entreprise pourrait être mieux à même de collecter les savoirs disponibles dans l'environnement, si elle adoptait une politique de recrutement visant à embaucher des employés porteurs d'un haut potentiel de savoir comme le stipule Simon (1991) surtout qu'étant donné les qualifications professionnelles des employés de l'entreprise, les travailleurs de savoir constituent une minorité au sein de l'entreprise ;
- Concernant les efforts **de diffusion et de partage** des savoirs, les interviewés évoquent une certaine difficulté d'accès au savoir créé par TENDANCE. Nous en citons l'exemple des dossiers de développement, que nous considérons comme le support le plus apte à synthétiser et capitaliser le savoir, le savoir faire et l'expérience de l'entreprise. Ces dossiers ne sont accessibles selon les interviewés qu'au PDG, au directeur d'exploitation et au responsable BE, ce qui entrave selon Nonaka et Takeuchi (1995) la diffusion intra

organisationnelle du savoir. Un deuxième exemple touche au site intranet de l'entreprise où sont portées les fiches techniques des clients et qui n'est accessible, selon les interviewés, qu'au PDG et au directeur d'exploitation ;

- Ensuite, en essayant d'évaluer l'effort de **protection** du savoir de l'entreprise, nous n'avons pas relevé d'autres mécanismes de protection, mis à part l'interdiction d'accès aux documents de l'entreprise pour ses propres employés ;
- Le **renouvellement** du savoir qui, dans la théorie, s'apparente largement à l'idée de la création du savoir, revêt au sein de TENDANCE, une importance considérable et ce, à travers la présence aux différents salons et foires, l'activité de veille, l'investissement dans la technologie, la formation professionnelle, etc. Ces exemples ont déjà été évoqués par Simon (1991) et Hemlin (1999) pour leur rôle dans la création et le renouvellement du savoir.

Alors si l'on doit synthétiser le processus de gestion du savoir chez TENDANCE (création/collecte, diffusion/partage, protection, renouvellement), on dira qu'il n'est pas formalisé, qu'il ne suit pas de méthodologie et qu'il ne prévoit pas la mise en œuvre de dispositifs organisationnels pour la diffusion et le partage du savoir au sein de l'entreprise.

A côté de l'analyse du processus de gestion du savoir chez TENDANCE, l'intérêt était aussi orienté vers la portée stratégique du savoir pour l'entreprise et son potentiel à créer de la valeur et de l'avantage stratégique. Pour cela, nous n'avons pas décelé l'existence particulière d'un cadre institutionnel, d'une culture ou d'un budget spécifique à la valorisation du savoir, comme l'ont souligné Bück (2000) et Veybel et Prieur (2003). De même, nous n'avons pas repéré d'efforts de la part de la direction ou du personnel pour la protection de la propriété intellectuelle, tel que suggéré par Porter et al. (2007). Enfin, ni la synthèse des entretiens, ni l'analyse documentaire n'ont pu montrer que le savoir de l'entreprise TENDANCE revêt les critères de la rareté, de la valeur, de la non substituabilité et de la non imitativité (Barney, 1991). A partir de ces résultats, il est possible de statuer sur le fait que, pour l'entreprise TENDANCE, le savoir ne constitue pas une ressource d'ordre stratégique, selon les critères retenus dans la présente recherche.

L'enquête débouche par ailleurs sur d'autres sources de compétitivité sur lesquelles s'appuie l'entreprise TENDANCE pour renforcer sa position sur les marchés national et international. Le site de l'entreprise résume les « forces » de TENDANCE dans les quatre points suivants :

- « Répondre rapidement à toutes les demandes des clients ;
- Personnaliser le service selon le client ;

- Gérer aussi bien les grandes que les petites séries ;
- Offrir une polyvalence dans le produit et une flexibilité dans les matières ».

De plus, la synthèse des entretiens permet de ramener les sources de compétitivité à l'innovation de produit (quatre interviewés) et l'innovation de structure (trois interviewés). En somme, le site web et les entretiens montrent que la compétitivité de TENDANCE repose sur sa réactivité, sa flexibilité, sa polyvalence et ses innovations, plutôt que sur la valorisation de son savoir, tel que défini dans cette recherche.

En conclusion, l'analyse du processus de gestion de savoir, corrélée à l'étude des sources d'avantage stratégique de l'entreprise, permet de statuer sur le fait que l'entreprise TENDANCE ne considère pas le savoir comme ressource stratégique et que la constitution et la valorisation d'un capital de savoir ne fait pas partie de ses priorités, ce qui diverge du modèle de l'organisation fondée sur le savoir, développé dans cette thèse.

1.1.4 PLUS D'INTERET POUR LES INFORMATIONS ENTRANTES QUE POUR CELLES CREEES EN INTERNE

Selon deux interviewés, l'information représente l'input le plus important de l'entreprise étant donné que TENDANCE représente le premier maillon du processus de création de la mode, ce qui l'oblige à être en veille permanente pour être « *up to date* ».

Les informations requises sont résumées dans la liste suivante selon leur nombre d'occurrence dans les discours des interviewés :

- L'actualité de chaque fournisseur (offre de prix, couleurs proposées, matières, texture, etc.) (quatre interviewés) ;
- Les fiches techniques déposées par les clients (trois interviewés). La consultation d'un exemple de fiche technique laisse voir une grande richesse d'informations relatives à l'article concerné. Au recto, figurent le dessin de l'article (dos et devant) avec des informations générales sur la matière et le modèle. Le verso de la fiche traduit toutes les informations concernant le libellé de l'article, la saison de son édition, sa composition et les mesures précises du patron (longueur totale, entrejambe, largeur bas, cuisses, fourche, etc.). La fiche technique contient aussi, sur son verso, une mention quant à l'autorisation de faire passer l'article à la production, c'est-à-dire à l'atelier ;
- Les échantillons (trois interviewés) ;
- Les patrons (trois interviewés) ;
- Les nouvelles tendances de la mode (deux interviewés) ;

- Les aspects juridiques, fiscaux, règlementaires (deux interviewés) ;
- Les manifestations (salons, foires, etc.) (un interviewé) ;
- Les urgences et l'ordre de traitement des commandes (un interviewé) ;
- Les nouveautés des concurrents (un interviewé).

L'entreprise TENDANCE déniché ses informations dans :

- Les salons, foires, en tant qu'exposant ou visiteur et dans les défilés de créateurs (trois interviewés) ;
- Les médias, notamment Internet suivi du téléphone (trois interviewés) ;
- Les magazines, notamment le « Journal du Textile ». C'est un hebdomadaire français qui constitue la référence n°1 du monde de textile (deux interviewés) ;
- Auprès des fournisseurs de tissus : Ce sont eux qui amorcent les couleurs tendances des années futures, les nouvelles textures, les techniques de lavage et de délavage, de sérigraphie, etc. (deux interviewés) ;
- Le réseau social : Amis et anciens camarades de promotion qui travaillent pour des concurrents et qui communiquent souvent des informations pertinentes sur le monde de la mode (deux interviewés) ;
- Auprès d'un conseiller juridique qui assiste l'entreprise dans tout ce qui touche à la réglementation en vigueur (un interviewé).

Les personnes chargées de la collecte d'informations pour l'entreprise sont présentées dans la liste suivante selon leur nombre d'occurrence dans les discours des interviewés :

- Le PDG (quatre interviewés) : Il est désigné par tous les interviewés comme responsable de la collecte de toutes les informations relatives aux clients ;
- Le responsable design, création et communication (cinq interviewés) : Il est désigné par l'ensemble des interviewés comme responsable de la collecte des informations relatives à la mode. De même, un interviewé précise que c'est cette personne qui est chargée de collecter les informations relatives à la concurrence. Toutefois, le responsable design, création et communication nie avoir la moindre visibilité sur les concurrents. Il dit qu'il ne les connaît même pas ;
- Le directeur d'exploitation (deux interviewés) : il est chargé selon un interviewé, de collecter l'information de l'étranger notamment l'Europe, et d'organiser l'ordre des activités en fonction des urgences. Selon un autre interviewé, il renseigne l'entreprise sur l'offre de prix des fournisseurs, avec l'assistance du responsable administratif et financier ;

- Le responsable du BE (trois interviewés). Selon un interviewé, il s'occupe davantage de la veille client ;
- Le responsable administratif et financier aide le responsable d'exploitation à collecter l'information relative à l'offre de prix des fournisseurs (un interviewé) ;
- Une personne externe à l'entreprise est chargée de toute la veille juridique (un interviewé).

Ce développement montre que les cadres de l'entreprise sont tous invités à collecter les informations externes et qu'ils sont motivés pour assurer l'activité de veille, au sens de Maier et al. (1997) et Jakobiak (1998), chacun dans sa spécialité. Cela témoigne de l'importance que revêtent l'information entrante et les sources d'information externes pour l'entreprise TENDANCE.

Par ailleurs, aucun interviewé n'a souligné l'importance de l'information interne. Une interviewée a juste précisé qu'elle est responsable de diffuser l'information relative aux pannes techniques et aux ruptures des stocks. Elle transmet l'information au fournisseur via un fax qu'elle envoie à partir du bureau de la secrétaire, sous contrôle du directeur d'exploitation.

En guise de synthèse, l'information externe constitue pour l'entreprise TENDANCE une ressource importante qu'elle cherche à acquérir, traiter et valoriser pour optimiser son exploitation, alors que l'information interne ne jouit pas de la même importance aux yeux de la direction et du personnel de l'entreprise, ce qui corrobore partiellement la caractéristique de l'organisation fondée sur le savoir relative à l'exploitation de l'information interne et externe à l'entreprise.

1.1.5 TENDANCE INVESTIT DANS LES TIC ET LE RESEAUTAGE EXTERNE

En interrogeant les interviewés sur les dépenses effectuées par l'entreprise, l'un d'eux a mis l'accent sur un premier type d'investissement qui consiste en la participation de TENDANCE aux salons et foires nationaux et internationaux du textile, dont les coûts peuvent atteindre jusqu'à 4000 euros. Selon un autre interviewé, l'entreprise engage un deuxième type d'investissement touchant, cette fois, à l'innovation en procédé. Elle a récemment introduit un nouveau logiciel pour la gestion de la paie afin de gagner en temps et en qualité. Elle a aussi installé deux logiciels « Lectra » et « Gerber » pour la digitalisation numérique, ainsi que le logiciel « Photoshop » pour le dessin graphique.

Par le premier type d'investissement, l'entreprise participe à des manifestations nationales et internationales de la mode, à travers lesquelles elle se met dans des réseaux professionnels

externes pouvant l'aider à connaître les nouvelles tendances et pratiques internationales relatives à la mode. Ces dépenses qui renforcent l'activité de veille de l'entreprise au sens de Maier et al. (1997), constituent aussi des « dépenses qualifiantes des ressources humaines » au sens de l'OCDE (1992), de la Banque de France (2001) et de Camus (2006). Elles favorisent la motivation et l'implication du personnel qui se trouve chargé de représenter l'entreprise TENDANCE dans de telles manifestations. La décision d'envoyer l'un des cadres au *Salon International du Jeans*, par exemple, dénote d'une certaine volonté de la part du PDG de mettre son collaborateur en face des clients, donneurs d'ordre et fournisseurs. Cela pourrait être vu comme un exercice commercial, un apprentissage dans l'action ou une initiation dans la prise de responsabilités au sens de Koenig (1994) pour qui, l'apprentissage organisationnel consiste à l'acquisition et l'élaboration de nouvelles compétences.

Quant au deuxième type de dépenses qui touche à la technologie, il permet à l'entreprise d'être à la page des évolutions technologiques, comme le stipulent Chtourou et al. (2004) et Porter et al. (2007), et de renforcer, par la suite, son potentiel et sa part de marché.

Toutes ces dépenses montrent que l'entreprise TENDANCE investit dans les TIC et le réseautage externe et que cela accroît, d'une part, son capital cognitif en vue d'une meilleure compétitivité et améliore, d'autre part, son infrastructure technologique en vue d'améliorer des processus internes.

Pour récapituler, il est possible de statuer sur le fait que, comparativement aux caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir telles que nous les avons définies, l'entreprise TENDANCE présente une structure hiérarchique plutôt plate et que certaines de ses activités sont organisées en processus de type projet. TENDANCE utilise les TIC au service de la valorisation du savoir et investit dans toutes activités pouvant augmenter son potentiel cognitif, bien que le savoir ne jouisse pas d'une importance capitale pour l'entreprise. TENDANCE ne considère pas le savoir comme une ressource d'ordre stratégique et ne met pas en œuvre de dispositif particulier pour assurer sa diffusion intra organisationnelle. L'entreprise accorde, enfin, plus d'intérêt aux informations entrantes à travers une activité de veille soutenue, qu'aux informations créées en interne.

Par ailleurs, les deux principales différences relevées entre les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir et celles de l'entreprise TENDANCE, à savoir l'absence d'un processus complet, méthodique et formalisé de gestion du savoir d'un côté et la non considération de ce dernier comme une ressource d'ordre stratégique d'un autre, montrent que

TENDANCE n'est pas aujourd'hui une entreprise qui est volontairement organisée autour du concept de savoir. Les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise TENDANCE ne dénotent pas d'une volonté stratégique de faire du savoir une ressource stratégique.

La confrontation du modèle opérationnel à la réalité de l'entreprise a permis de décrire la nature des activités de TENDANCE, sa structure, son fonctionnement, son modèle d'organisation et les relations qu'elle entretient avec son environnement. Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, utilisées comme outil d'aide au diagnostic, nous ont permis également de mettre en lumière quelques faiblesses de nature à entraver la valorisation du savoir de l'entreprise TENDANCE, objet de la prochaine section.

2 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC AXE SUR LA VALORISATION DU SAVOIR

L'analyse des discours recueillis au sein de l'entreprise TENDANCE suscite quelques questionnements se rapportant à six éléments : des différences dans l'énoncé des chiffres par les interviewés, absence d'une veille concurrentielle, une perte de synergie due à l'externalisation d'activités à valeur ajoutée, une carence méthodologique avec absence d'informatisation et de formalisation, et enfin une tendance générale vers la rétention intra organisationnelle de l'information.

2.1.1 DES DIFFERENCES DANS L'ENONCE DES CHIFFRES PAR LES INTERVIEWES

La comparaison des discours des interviewés aux résultats de l'analyse documentaire révèle des différences dans l'énoncé des données chiffrées, comme le montrent les trois exemples ci-dessous :

- La date de création de l'entreprise : le site Web de l'entreprise et quatre interviewés indiquent que l'entreprise TENDANCE est créée en 2006, alors qu'un cinquième interviewé affirme qu'elle est créée en 2005 ;
- L'effectif de l'entreprise : TENDANCE emploie une « quarantaine de personnes » selon le site Web de l'entreprise, « 30 personnes » selon un premier interviewé, « entre 25 et 30 personnes » selon un deuxième interviewé, « à peu près 30 personnes » selon un troisième interviewé et « 35 personnes » selon un quatrième ;
- Le chiffre d'affaires de l'année 2008 : il est de 680 000 DT selon un interviewé, et de 450 000 DT selon un autre.

Les différences relevées dans les discours des interviewés et leur incompatibilité avec les données portées sur le site web de l'entreprise suscitent quelques questionnements. Ces différences relèvent-elles d'un problème de communication des informations, d'autant plus que, comme nous l'avons démontré plus haut, l'entreprise n'accorde pas une grande importance à la diffusion intra organisationnelle de l'information ? Le personnel n'a-t-il pas de visibilité sur la fiche signalétique de l'entreprise ? Les variations peuvent-elles être le résultat d'un manque de formalisme, d'un faible traçage des connaissances développées par l'entreprise ? Et puisque le savoir se compose d'informations, comme le stipule Bruneau et Pujos (1992), la faible communication d'informations risque-t-elle de nuire à la valorisation du savoir relatif à l'histoire et à l'identité de l'entreprise ?

2.1.2 ABSENCE DE VEILLE CONCURRENTIELLE

L'analyse de l'activité de veille chez TENDANCE montre une redondance de certains types d'informations tels que l'actualité des fournisseurs, les fiches techniques déposées par les clients ou les nouvelles tendances de la mode. Cependant, le besoin en informations relatives aux concurrents n'est évoqué que par un seul interviewé. Les autres n'y font pas allusion. De plus, alors qu'un interviewé a rattaché l'activité de veille aux fonctions du responsable design, création et communication, ce dernier affirme ne pas avoir la moindre visibilité sur les concurrents en ajoutant qu'il ne les connaît même pas. Enfin, en les interrogeant sur la position concurrentielle de l'entreprise TENDANCE, les interviewés ont exprimé un manque de connaissances relatives aux concurrents, et ils se sont contentés de souligner la supériorité de TENDANCE par rapport à « d'éventuels » concurrents.

Ces trois éléments reflètent quelques faiblesses au niveau de la veille concurrentielle. On se demande à ce niveau si les avantages dont jouit TENDANCE en termes de réactivité, de flexibilité et de proximité clients, tels qu'évoqués sur le site de l'entreprise, lui suffisent à se distinguer de ses concurrents bien qu'elle n'ait pas assez de visibilité sur eux. De plus, et en l'absence d'une veille concurrentielle, l'entreprise risque de ne pas pouvoir sécuriser ses avantages stratégiques et leur durabilité dans le temps, d'autant plus que sa présence dans les foires et les salons ne suffisent peut être pas pour garder un œil sur les actualités des concurrents réels et potentiels.

2.1.3 EXTERNALISATION DE METIERS PORTEURS DE VALEUR

La description du processus général du travail par les interviewés renvoie, entre autres, à l'étude des dossiers de développement par le BE. Il s'agit de porter au dossier tous les détails

techniques relatifs à la matière première, aux accessoires, aux fils, à la broderie, au lavage, au délavage, à la sérigraphie, etc. Par ailleurs, en décrivant l'avantage stratégique de TENDANCE, un interviewé explique que l'entreprise « se distingue par son expertise en matière de tissus, de sérigraphie, de lavage et de teinture ». Or, ces activités, constituant selon ce témoignage un avantage stratégique créateur de valeur pour TENDANCE, sont traitées en externe.

La décision d'externaliser de telles activités ne constitue-t-elle pas une perte de valeur pour les clients de l'entreprise ? N'est-elle pas une perte de synergie pour TENDANCE ? N'induit-elle pas une fuite des savoirs de l'entreprise vers les sous-traitants, d'autant plus que ces activités constituent pour elle un avantage stratégique ? Enfin, qu'est-ce qui empêcherait TENDANCE d'assurer ces activités en interne : un manque de ressources ou de compétences ? Ou s'agit-il simplement d'une décision stratégique selon laquelle, l'entreprise projette dans le futur de se concentrer sur le *sourcing* et le négoce en externalisant tous les autres maillons de la chaîne, allant de la création du concept jusqu'à la production de masse ?

2.1.4 MANQUE DE METHODOLOGIE, D'INFORMATISATION ET DE FORMALISME

L'analyse des discours des interviewés montre une carence méthodologique importante au niveau des processus récurrents et non récurrents de l'entreprise, avec un manque de formalisme et une certaine réticence vis-à-vis de l'informatisation. Cela se manifeste à travers :

- Les projets de lancement de nouvelles collections dont la méthodologie est connue par tous les interviewés mais qui n'est enregistrée sur aucun support informationnel. Selon un interviewé, même les PV des réunions occasionnées par ces projets ne sont pas mis sur support électronique ;
- Les projets clients dont la méthodologie est aussi connue par l'ensemble des cadres. D'après un interviewé, elle est portée sur le poste de travail du responsable du BE sous format électronique et n'est accessible qu'au PDG, au directeur d'exploitation, et au responsable design, création et communication. Pourtant, ce dernier se déclare chargé de préciser les tâches à faire manuellement sur papier libre. Il précise que lorsqu'il a besoin de les communiquer au reste de l'équipe de projet, il recourt à la messagerie électronique. Cela suscite des questionnements sur la personne chargée de formaliser les processus de type projet client d'une part, et sur le recours à l'informatique pour la traçabilité de ces processus, d'autre part ;

- Les projets manifestations dont les cadres connaissent la méthodologie sans qu'elle ne soit formalisée sur un support quelconque ;
- Le processus de prise de décision qui n'est pas formalisé et qui ne suit pas de méthodologie. La fréquence de réunions et les personnes intervenant à la prise de décisions ne sont pas prédéfinies et ne font pas objet de formalisation, exception faite des réunions visant à décider du développement d'une innovation. Dans ce cas, un PV électronique est accessible sur le serveur intranet de l'entreprise. De même, des réunions journalières réunissant le directeur d'exploitation et le responsable de l'atelier débouchent toujours sur des notes écrites à la main, que ce dernier accroche au mur de l'atelier, lui indiquant les tâches urgentes à exécuter et quelques exigences techniques à respecter.

Tous ces exemples dénotent du manque d'informatisation, de méthodologie et de formalisation des processus de l'entreprise avec une réticence envers l'élaboration de supports informationnels numériques. Alors si l'on considère tous les avantages que l'informatisation des documents procure à l'entreprise en termes d'amélioration de la productivité et de la flexibilité de l'organisation avec de meilleures possibilités de contrôle, d'enrichissement et de fiabilité de l'information (Obegi, 2005), il y a lieu de se poser quelques questions : Est-ce un choix délibéré de la part des responsables de TENDANCE de ne pas informatiser les rapports des réunions et de ne pas formaliser la méthodologie des processus ? Cela peut-il déboucher sur un manque de traçabilité de l'expérience de l'entreprise ? Si oui, est-ce qu'il y a lieu de parler de perte d'informations entravant le retour sur expérience et la capitalisation des savoirs produits au fil du temps, d'autant plus que Drucker (1999a) met en lumière l'importance de la responsabilité de l'information et de la rédaction de rapports nécessaires à sa compréhension ?

2.1.5 TENDANCE VERS LA RETENTION DE L'INFORMATION COMME ENTRAVE A LA DIFFUSION INTRA ORGANISATIONNELLE DU SAVOIR

La comparaison des discours d'abord entre eux, puis aux faits réels, permet de dégager quelques incohérences au niveau de la gestion et la disponibilité de l'information au sein de l'entreprise TENDANCE. En effet, malgré des efforts notoires vers la diffusion intra organisationnelle et le partage de l'information, objet du premier paragraphe, certains discours montrent une tendance générale vers la rétention de l'information, objet du paragraphe suivant.

2.1.5.1 Mécanismes mis en œuvre pour la circulation de l'information

Trois mécanismes mis en œuvre par l'entreprise TENDANCE sont favorables à la circulation de l'information :

- La communication orale et les échanges informels au sein de l'entreprise (cinq interviewés), facilitées notamment par l'agencement des locaux en *open space*. Ce type d'aménagement de l'espace de travail mettant en face à face des bureaux ouverts sans cloisons, favorise l'imitation et l'observation qui, selon Nonaka et Takeuchi (1995), constituent des mécanismes de « socialisation du savoir » (de tacite vers tacite). De plus, les informations produites lors des réunions circulent entre les cadres de l'entreprise, librement et en toute transparence. « C'est très convivial et on est une vraie famille », un interviewé a-t-il dit ;
- Les réunions quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles rassemblant généralement l'ensemble des cadres (cinq interviewés) ;
- L'activité de veille qui est rattachée à l'ensemble des cadres, chacun dans sa spécialité : chacun est appelé à aller chercher l'information de la source à laquelle il a accès.

2.1.5.2 Accès limité à l'information

Les six exemples suivants illustrent une tendance générale vers la rétention de l'information :

- La méthodologie des projets clients : elle est à peu près connue par tous (cinq interviewés). Seulement selon un interviewé, le document contenant l'information formalisée est enregistré sur le poste du travail du responsable du BE et n'est accessible qu'au PDG, au directeur d'exploitation, et au designer. Selon un autre interviewé, le document décrivant la méthodologie est établi par le designer, qui a le pouvoir de la communiquer, au besoin, aux autres cadres et ce, par le biais de la messagerie électronique ;
- Le fichier comprenant tout l'historique des projets clients, des nouvelles collections et des projets de manifestations : il est enregistré selon un premier interviewé chez le designer avec un accès réservé au PDG, au directeur d'exploitation, et au responsable du BE. Il est enregistré sur le poste de travail du PDG uniquement, selon un deuxième interviewé, et sur celui du responsable atelier, selon un troisième ;
- Les fiches techniques des clients : elles ne sont accessibles selon un interviewé qu'au PDG, au directeur d'exploitation, et au responsable du BE ;
- Les dossiers de développement : les mêmes possibilités d'accès que pour les fiches techniques ;
- Les PV des réunions courantes ayant pour objet le développement d'innovations : ils sont élaborés selon un interviewé par le directeur d'exploitation et le responsable du BE. Ensuite, ils sont portés sur le site intranet de l'entreprise ;

- Le site intranet de l'entreprise : il n'est accessible qu'au PDG et au directeur d'exploitation.

Ces exemples dénotent d'une limitation de l'accès à l'information à quelques cadres, notamment le PDG, le directeur technique et le responsable du BE ; le designer et le responsable de l'atelier n'ayant pas accès à toute l'information, ceci malgré les efforts importants en vue d'une bonne diffusion de l'information au sein de l'entreprise. S'agit-il d'une incohérence entre les discours et les faits réels ? L'entreprise TENDANCE a-t-elle intérêt à préserver l'information et à en interdire l'accès à certains cadres ? Quel risque cela induit-il pour le bon fonctionnement de l'entreprise, d'autant plus que les informations inaccessibles pour certains employés (ex. fiches techniques) ne sont pas stratégiques pour l'entreprise ?

Par ailleurs, cette rétention de l'information peut-elle induire un risque de perte de motivation pour les employés exclus du circuit informationnel, tels que le responsable de l'atelier et le reste du personnel. Peut-on considérer ce phénomène comme une entrave à la création, à la diffusion et à la capitalisation des savoirs de l'entreprise ?

En résumé, les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, utilisées comme outil d'aide au diagnostic, nous ont permis de relever certaines faiblesses susceptibles de nuire à la capitalisation et la valorisation du savoir. Nous en citons essentiellement l'absence d'une veille concurrentielle, l'externalisation de métiers porteurs de valeur pour TENDANCE, le manque de méthodologie, d'informatisation et de formalisation, ainsi qu'une tendance générale vers la rétention de l'information, ce qui entrave la diffusion intra organisationnelle du savoir.

La dernière étape de la présente recherche se donne comme objectif d'engager une réflexion quant à l'apport d'une organisation fondée sur le savoir pour l'entreprise tunisienne, objet de la prochaine section. Il s'agit de répondre à la question suivante : l'adoption des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, développées dans la présente recherche, peut-elle aider une entreprise tunisienne, évoluant dans un contexte particulier, à s'organiser de manière à pouvoir tirer un avantage stratégique de la valorisation de ses savoirs ?

3 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA REFLEXION POUR LA VALORISATION DU SAVOIR

L'objectif de cette partie de la recherche est d'utiliser le modèle pour mener une réflexion autour de l'apport des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir pour le management de l'entreprise tunisienne visitée. La réflexion portant sur la pertinence du modèle pour l'entreprise s'appuie essentiellement sur les résultats tirés de l'étude de cas menée au sein de l'entreprise TENDANCE. L'objectif de cette analyse est de répondre à la question de savoir si le fait d'être une entreprise organisée autour du concept de savoir peut l'aider à créer un avantage stratégique et à être plus performante et plus compétitive.

Pour répondre à cette question, nous tenterons, dans une première section, d'établir un diagnostic de la situation en rapport avec l'importance qu'acquiert le savoir aujourd'hui dans le management et le fonctionnement global de l'entreprise TENDANCE. Nous engagerons, dans une seconde section, une réflexion sur les avantages que l'entreprise pourrait tirer de l'adoption des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir.

3.1 QUELLE IMPORTANCE AUJOURD'HUI DU SAVOIR DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE TENDANCE ?

Pour définir l'importance du savoir, aujourd'hui, dans le fonctionnement global de l'entreprise TENDANCE, l'analyse se penche, dans un premier paragraphe, sur le degré d'importance accordée au savoir au sein de l'entreprise TENDANCE, pour ensuite répondre, dans un deuxième paragraphe, à la question de savoir si l'entreprise considère le savoir comme une ressource d'ordre stratégique.

3.1.1 LE SAVOIR EST-IL VALORISE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TENDANCE ?

La synthèse des entretiens menés au sein de l'entreprise TENDANCE, des résultats de l'analyse documentaire et de l'observation (non participante), révèle quelques éléments en faveur de la valorisation du savoir d'une part, et d'autres éléments témoignant du faible intérêt accordé à cette ressource, d'autre part.

La confrontation du modèle opérationnel à la réalité de l'entreprise TENDANCE montre que la valorisation du savoir est favorisée par la mise en œuvre de différents dispositifs d'ordre structural, mais aussi managérial, bien que ces dispositifs soient engagés de manière indépendante de toute intention consciente de valorisation des savoirs de l'entreprise.

L'entreprise TENDANCE fonctionne selon une structure hiérarchique plate (trois lignes hiérarchiques essentiellement) en organisant quelques unes de ses activités en processus non récurrents de type projet. Elle mène des projets de nouvelles « Collections TENDANCE », des projets client et des projets de participation à des manifestations nationales ou internationales de la mode. Cela est de nature à faciliter la circulation et la diffusion intra organisationnelle du savoir (Grant, 1996), ainsi que sa « socialisation » et sa « combinaison » (Nonaka et Takeuchi, 1996). C'est aussi une entreprise innovante, eu égard à la nature de son métier en tant que créatrice de la mode. L'entreprise innove en produits, en procédés et en structure, en renouvelant et en actualisant ainsi son capital de savoir, tel que proposé par Guerrero (2008). L'entreprise TENDANCE met enfin en œuvre une activité de veille en vue de dénicher toutes les informations qui lui sont utiles, qu'elles soient en rapport avec les clients, les fournisseurs ou les concurrents. Elle profite, à cet effet, de sa présence dans les manifestations de mode, des médias et du réseau social. Cette activité de veille, qui est de nature à alimenter et renouveler le capital de savoir de l'entreprise (Hemlin, 1999), est aussi facilitée par la participation de TENDANCE aux manifestations nationales et internationales qui la mettent dans des réseaux professionnels de la mode. L'entreprise investit dans les TIC, mais aussi dans toute autre activité lui permettant d'être « *up to date* ».

Malgré tous ces dispositifs organisationnels en faveur de la création, le partage et la valorisation du savoir, ces derniers sont, toutefois, entravés chez l'entreprise TENDANCE par quelques obstacles que nous pouvons résumer dans les points suivants :

- L'entreprise n'offre pas, comme il a été démontré plus haut, de postes de travail à haute teneur en savoir et ne cherche pas particulièrement à combler ses postes par des « travailleurs du savoir » au sens de Drucker (1988) et de Bouchez (2006a, b). A l'exception du PDG et du directeur d'exploitation qui sont hautement qualifiés et qui représentent des « travailleurs du savoir » pour TENDANCE, les autres collaborateurs n'occupent pas de postes de haute responsabilité et n'offrent pas de plus value importante à l'entreprise ;
- Le processus de gestion de savoir assuré au sein de l'entreprise, bien que de façon inconsciente, se heurte dans une certaine mesure à des difficultés de partage et de diffusion intra organisationnelle du savoir. La majorité des personnes interviewées soulignent, par exemple, une grande difficulté d'accès au site intranet de l'entreprise, qui reste l'apanage du PDG et du directeur d'exploitation. De même, le « dossier de développement », qui constitue pour TENDANCE le support synthétisant les savoirs les plus importants, n'est

accessible qu'au PDG, au directeur d'exploitation et au responsable du BE. Il est à signaler, enfin, que le processus de gestion de savoir est méconnu par le personnel de l'entreprise, qu'il n'est pas formalisé, et qu'il ne suit pas de méthodologie ;

- Les activités liées au traitement des tissus, à la sérigraphie, au lavage et à la teinture constituent, selon un interviewé, un avantage stratégique créateur de valeur pour l'entreprise. Ces activités sont pourtant menées en externe, ce qui pourrait induire un risque de fuite des savoirs de l'entreprise TENDANCE vers les sous-traitants, facilitant ainsi leur imitation et leur déperdition.

Pour synthétiser, nous dirons que l'entreprise TENDANCE ne se soucie pas de créer des postes de travail à haute teneur en savoir et qu'elle ne cherche pas à embaucher des « travailleurs du savoir » pouvant les occuper. De même, l'entreprise ne veille pas, de manière consciente, à assurer le processus de gestion de savoir, qui se voit entravé par un manque de diffusion des savoirs en interne d'une part, et par un accès limité à l'information d'autre part. Nous relevons enfin, une certaine négligence de la part de l'entreprise par rapport à la protection de ses savoirs spécifiques, en externalisant notamment certaines de ses activités distinctives et créatrices de valeur, telles que celles liées à la sérigraphie.

Si l'entreprise ne veille pas à protéger les savoirs spécifiques, qui sous-tendent les activités désignées, par un interviewé, comme distinctives et source de valeur pour l'entreprise, y a-t-il alors lieu de considérer ces savoirs comme un avantage stratégique pour l'entreprise ? Sinon, sur quoi reposerait alors l'avantage stratégique de TENDANCE ?

3.1.2 L'AVANTAGE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE TENDANCE REPOSE-T-IL SUR LA VALORISATION DU SAVOIR ?

La synthèse des entretiens permet de résumer les avantages compétitifs de TENDANCE dans les points suivants :

- L'innovation : considérée par l'ensemble des interviewés comme une « arme stratégique », étant donné la nature du métier de l'entreprise TENDANCE en tant que créateur de la mode. L'innovation touche aussi bien aux produits qu'aux procédés et à la structure physique des locaux, et elle reflète la créativité et le « *fashion* », caractéristiques de TENDANCE ;
- La réactivité : dans une interview, donnée en 2009 au Journal du Textile, le PDG précise : « Nous n'avons pas de seuil quantitatif pour démarrer une production ». Cela témoigne de

la rapidité de réaction de l'entreprise face à la demande des clients, ce qui lui procure un avantage concurrentiel ;

- La flexibilité dans la matière : c'est d'avoir les compétences de produire différents tissus (*Jean*, toile, soie, coton, *taffeta*, maille, jersey, etc.), ce qui constitue des compétences exceptionnelles dans le métier de la mode. Dans ce sens, un interviewé précise qu'« aujourd'hui, le secteur connaît quelques bureaux d'études concurrents mais TENDANCE se distingue par son expertise en matière de tissus, de toucher, de sérigraphie et de lavage ; [...] TENDANCE, étant plus artiste qu'industriel, est le seul bureau d'études à pouvoir examiner le produit « de A à Z », avec une excellence en matière de conception assistée par ordinateur [...], nous avons peut être des concurrents, mais nous sommes les meilleurs » ;
- La personnalisation du service selon le client : il s'agit d'offrir à chaque client une prestation sur mesure, une solution bien adaptée à ses besoins ;
- La capacité à gérer aussi bien les grandes que les petites séries : selon le plan de développement de l'entreprise, en plus du développement du concept de la mode et du prototypage pour le compte des donneurs d'ordre, l'entreprise TENDANCE propose, en deuxième phase de son développement, d'assurer une intégration en aval. Il s'agit de proposer aux donneurs d'ordre de leur offrir le maillon relatif à la production de masse ou en petites séries, que l'entreprise compte organiser en externe.

La synthèse de ces points montre que l'avantage stratégique pour l'entreprise TENDANCE repose sur la réactivité, la flexibilité et la proximité des clients. Elle se distingue aussi par ses innovations, sa créativité et son côté artistique.

3.1.3 CONCLUSION : LE SAVOIR NE CONSTITUE PAS POUR L'ENTREPRISE TENDANCE UNE RESSOURCE D'ORDRE STRATEGIQUE

L'objectif du présent paragraphe était de définir l'importance que revêt le concept de savoir au sein de l'entreprise TENDANCE. Partant de la comparaison des caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir à celles de TENDANCE, nous n'avons pas décelé la présence des variables en rapport direct avec le savoir et la valorisation du savoir. En effet, l'entreprise n'offre pas de poste de travail à haute teneur en savoir et n'emploie pas de travailleurs du savoir, exceptés le PDG et le directeur d'exploitation. De plus, le processus de gestion de savoir n'est pas conduit de manière planifiée et se voit largement entravé par des difficultés de diffusion et de partage des savoirs, surtout avec un accès limité à l'information à un nombre réduit de personnes. Le savoir spécifique à l'entreprise n'est cependant pas protégé

et risque d'être imité ou perdu en raison de l'externalisation des activités porteuses de valeur pour TENDANCE.

Par ailleurs, une analyse des avantages distinctifs de l'entreprise et dont le personnel est conscient montre que la compétitivité de TENDANCE repose essentiellement sur sa flexibilité, sa réactivité, ses innovations et sa proximité de ses clients. Toutefois, personne chez TENDANCE, ni même le site Web de l'entreprise, n'a fait allusion au savoir, tel que défini dans la présente thèse, pour désigner l'avantage stratégique de l'entreprise. Les seuls savoirs spécifiques concernent les activités liées au traitement de la matière, et sont pourtant organisées en externe, ce qui constitue à notre sens, un risque de déperdition de ces savoirs.

De ce fait, nous ne pouvons pas conclure que l'avantage stratégique de l'entreprise tunisienne visitée repose sur la capitalisation et la valorisation du savoir. Ce dernier ne sous tend pas particulièrement le processus de création de la valeur pour l'entreprise. Sur la base de ce constat, et au vu de la manière dont le savoir est géré au sein de l'entreprise, cette dernière ne correspond pas une organisation fondée sur le savoir, telle que définie dans la présente recherche. On pourrait se demander, à cet effet, si la création de l'avantage stratégique pour TENDANCE doit nécessairement passer par la valorisation de ses savoirs, notamment ceux spécifiques par lesquels elle se distingue de ses concurrents. Le fait d'être une entreprise organisée autour du concept du savoir peut-il l'aider à améliorer sa compétitivité ? Une réflexion sur l'apport d'une organisation fondée sur le savoir à l'entreprise TENDANCE fera objet du prochain paragraphe.

3.2 QUE POURRAIT APPORTER UNE ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR A L'ENTREPRISE TENDANCE ?

Le constat qui découle du développement précédent est que pour TENDANCE, qui est une jeune entreprise innovante et compétitive, l'avantage stratégique ne repose pas spécialement sur le savoir. Ce dernier reste lié à un petit nombre de personnes travaillant dans l'entreprise et l'enquête n'a pas décelé l'existence de mécanismes organisationnels pour mieux le capitaliser et le valoriser. L'objectif de ce paragraphe est de réfléchir à ce qu'une organisation fondée sur le savoir pourrait apporter à TENDANCE en termes d'avantage et de compétitivité. Nous étendrons aussi la réflexion aux autres variables du modèle pour discuter des avantages que le modèle d'organisation fondée le savoir, élaborée dans la présente recherche, pourrait apporter à l'entreprise TENDANCE.

3.2.1 QUEL POURRAIT ETRE LE ROLE DU SAVOIR DANS LA CREATION DE L'AVANTAGE STRATEGIQUE POUR TENDANCE ?

Nous projetons, dans ce paragraphe, de partir du diagnostic établi ci-dessus, pour formuler des propositions pouvant aider les gestionnaires de l'entreprise TENDANCE à engager des actions favorables à la valorisation du savoir en vue d'en créer un avantage stratégique. Les recommandations concernent quatre aspects du management de l'entreprise, objets des paragraphes suivants.

3.2.1.1 Recrutement de personnes porteuses de savoir vs capitalisation des savoirs manuels

A partir du constat selon lequel TENDANCE n'effectue pas de recrutement à haute teneur en savoir, comme il a été montré ci-dessus, on pourrait croire que l'entreprise peut d'abord renforcer son capital de savoir par un recrutement sélectif de personnes porteuses de savoir.

Dans ce sens, Simon (1991) stipule que la collecte des savoirs peut être réalisée grâce à l'emploi de personnes ayant un grand potentiel cognitif et qui sont susceptibles de véhiculer leurs savoirs à l'intérieur de l'entreprise. Ces personnes sont désignées par la littérature comme des travailleurs du savoir capables de transformer le travail manuel en travail intellectuel (Drucker, 1999). Les entreprises peuvent à cet effet tirer profit de ces travailleurs qui, selon Bouchez (2006a), intègrent leurs savoirs dans l'accomplissement des prestations et la réalisation des productions, d'autant plus qu'ils effectuent un travail complexe, créateur de valeur pour l'entreprise (Bouchez, 2006b).

Toutefois, on se demande si la nature des tâches effectuées au sein de l'entreprise TENDANCE exige réellement que le personnel soit détenteur de capital cognitif important de nature à lui permettre d'effectuer un travail complexe d'analyse, de synthèse, de conceptualisation, et de recherche de solutions. Mis à part le PDG de l'entreprise, le directeur d'exploitation et le responsable design, création et communication, considérés comme des travailleurs du savoir, les 11 ouvrières travaillant dans l'atelier sont-elles porteuses de savoir pour l'entreprise. Peut-on imaginer d'autres formes de savoir relatives à leur travail, d'autant plus que les tâches systématiques, répétitives et routinières peuvent, au sens de Grant (1996), faire objet de « travail séquentiel », de nature à créer des « routines » constituant, selon l'auteur, une autre forme de savoir organisationnel. Dans ce cas, l'intérêt de l'entreprise serait-il alors mieux orienté vers la valorisation du travail séquentiel et la capitalisation des routines ?

3.2.1.2 Meilleure diffusion intra organisationnelle du savoir

Nous avons relevé, suite à notre enquête, que certains supports informationnels susceptibles de véhiculer le savoir organisationnel de TENDANCE restent l'apanage d'un nombre très limité de personnes au sein de l'entreprise. Avec de meilleures possibilités de diffusion et de partage des savoirs, ces supports pourraient devenir accessibles à un nombre plus large de personnes. Nous en citons à titre d'exemples :

- Le fichier comprenant tout l'historique des clients, des salons, des « *mailings lists* », du site Internet, des supports de communication : il retrace à la fois l'histoire des projets-clients, des projets-manifestations et des projets de nouvelles collections. Ce fichier n'est accessible aujourd'hui qu'au PDG de l'entreprise, au directeur d'exploitation, et au responsable du BE. La mise à disposition de ce fichier aux autres membres du personnel, notamment aux directeurs, est susceptible, par ailleurs, de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- Les fiches techniques et les dossiers de développement qui sont en rapport avec les projets clients : ils ne sont accessibles qu'au PDG de l'entreprise, au directeur d'exploitation et au responsable du BE. Les fiches techniques portent des informations sur l'article à produire avec notamment une photo (ou un dessin) et tous les détails techniques se rapportant à l'article. Les dossiers de développement quant à eux, retracent toutes les étapes du processus de développement, depuis la prise de la commande jusqu'à la livraison. Un meilleur partage de ces informations avec les autres directeurs pourrait aider ces derniers à mieux s'approprier les projets-clients ou les projets-nouvelles collections et être plus à même à participer à l'amélioration des détails techniques des articles. L'accès du personnel à un savoir explicite et codifié (Alavi et Leidner, 1999b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004) peut faciliter l'apprentissage organisationnel, notamment par le retour sur expérience. Les fiches techniques et les dossiers de développement peuvent faire l'objet de quelques méthodes de traitement du savoir telles que la méthode Capex, la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétences, ou la GEIDE (Bück, 2000 ; Prax, 2000) ;
- Le site intranet : il porte les fiches techniques, les dossiers de développement et les PV des réunions élaborés par le PDG et le responsable du BE. Ce site n'est accessible qu'au PDG de l'entreprise et au directeur d'exploitation. L'étendue des droits d'accès au site aux autres directeurs de l'entreprise TENDANCE pourrait améliorer le rapport de ces derniers au savoir organisationnel, mais surtout à la numérisation de l'information. Notons aussi que la sauvegarde de ce savoir sur un support numérique régulièrement actualisé et

accessible au personnel concerné, permet l'interaction entre savoir tacite et savoir explicite aux termes de Nonaka et Takeuchi (1995), en assurant notamment « l'externalisation » et « la socialisation » du savoir.

3.2.1.3 Davantage de formalisme et d'informatisation

Partant du constat selon lequel les processus de l'entreprise TENDANCE ne sont pas formalisés et qu'ils ne s'inscrivent pas sous une méthodologie claire, précise et connue par l'ensemble du personnel, nous nous demandons ce que le fait d'assurer davantage de formalisme des processus pourrait apporter à l'entreprise TENDANCE en termes de capitalisation et de valorisation du savoir.

Les processus de gestion des projets-clients, des projets-manifestations et des projets-nouvelles collections TENDANCE, sont dans la pratique connus, à des degrés différents, par l'ensemble des employés de l'entreprise. Toutefois, la méthodologie rattachée aux projets de lancement de nouvelles collections, et celle relative aux projets-manifestations ne sont enregistrées sur aucun support informationnel. La méthodologie de gestion des projets-clients est portée sur le réseau intranet de l'entreprise, mais n'est connue que par le PDG, le directeur d'exploitation et le responsable design, création et communication. Le processus de prise de décision enfin, est lancé au besoin, sans qu'il n'obéisse à une méthodologie claire.

Par ailleurs, à l'exception de la méthodologie des projets-clients qui, selon un interviewé, est informatisée sur le poste de travail du responsable du BE, les réunions occasionnées par les projets de lancement de nouvelles collections débouchent sur des rapports écrits manuellement. De même, à part les PV des réunions ayant pour objet le développement d'une innovation et qui sont portés sur le serveur intranet de l'entreprise, les autres PV de réunions sont rédigés manuellement. Enfin, les réunions journalières réunissant le directeur d'exploitation et le responsable atelier débouchent toujours sur des notes écrites à la main, que le responsable de l'atelier accroche au mur, lui indiquant les tâches urgentes à exécuter et quelques exigences techniques à respecter.

L'analyse des supports communicationnels en rapport avec les processus de l'entreprise révèle une quasi absence de méthodologie ainsi qu'une réticence importante vis-à-vis de l'informatisation. Nous pensons toutefois que si les processus de l'entreprise suivaient une méthodologie précise et formelle, tout en gardant la flexibilité au risque de tomber dans des modèles bureaucratiques rigides, le savoir que ces processus véhiculent seraient codés, mieux structurés et plus objectivables. De même, la codification des savoirs de l'entreprise permet la

traçabilité de l'expérience et du savoir faire capitalisés au fil du temps, en minimisant le risque de perte de l'information qui peut être engendré par un manque de formalisme (Alavi et Leidner, 1999b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004). La codification du savoir permettrait enfin à TENDANCE des possibilités de retour sur expérience et de renouvellement du capital de savoir de l'entreprise, tel que souligné par Bück (2000) et Prax (2000).

3.2.1.4 Internalisation des activités de traitement des tissus

L'étude d'un exemple de dossier de développement montre, entre autres, une description de tous les détails techniques se rapportant à la matière première, aux accessoires, aux fils, à la broderie, au lavage, au délavage, à la sérigraphie, etc. Toutefois, un interviewé explique que l'entreprise « se distingue par son expertise en matière de tissus, de sérigraphie, de lavage et de teinture ». Pourtant, ces activités, constituant selon ce témoignage un avantage stratégique créateur de valeur pour TENDANCE, sont traitées en externe.

Si l'on part du principe que l'externalisation d'activités aussi distinctives pour l'entreprise peut engendrer une perte de valeur et de synergie pour l'entreprise, en plus du risque de fuite des savoirs spécifiques de TENDANCE vers ses sous-traitants, l'entreprise aurait alors intérêt à organiser ces activités en interne. Cela s'inscrirait dans une logique de protection des savoirs spécifiques et porteurs de valeur pour l'entreprise. Etant donné que TENDANCE maîtrise parfaitement les activités de traitement de tissus, qu'elle considère, par ailleurs, comme l'un de ses principaux atouts selon le site Internet de l'entreprise, davantage d'investissement dans ces activités pourrait, à notre sens, lui être source d'avantage concurrentiel.

Pour synthétiser, nous défendons l'idée selon laquelle l'entreprise TENDANCE a la possibilité d'alimenter son potentiel de savoir et de le renouveler à travers une bonne gestion des savoirs. A cet effet, elle pourrait d'un côté profiter d'une politique de recrutement axée sur l'internalisation des savoirs disponibles dans l'environnement, notamment ceux détenus par les travailleurs du savoir et procéder, d'un autre côté, à la valorisation et la capitalisation du travail en séquences et routines résultants du travail manuel. Elle pourrait aussi assurer une meilleure diffusion de ses savoirs en facilitant l'accès des directeurs intermédiaires aux supports informationnels porteurs du savoir organisationnel de TENDANCE, tels que les fiches techniques, les dossiers de développement et le réseau intranet. L'entreprise pourrait, par ailleurs, tirer avantage de ses savoirs à travers une meilleure formalisation, notamment via l'informatisation, en assurant ainsi la protection de ses savoirs contre la déperdition, la

traçabilité de son savoir faire et la possibilité de retour sur expérience. L'internalisation des activités de traitement des tissus enfin, est susceptible d'aider l'entreprise à protéger ses savoirs contre l'imitation et la déperdition.

Après un diagnostic de la situation chez TENDANCE, en rapport avec l'importance que revêt le savoir dans le fonctionnement et le management global de l'entreprise, nous avons constaté que le savoir n'était pas assez valorisé par l'entreprise et qu'il ne constituait pas une ressource à portée stratégique. Nous avons alors tenté de déterminer, dans le paragraphe précédent, ce que la valorisation du savoir pourrait apporter à TENDANCE.

Au delà des quatre points discutés dans le paragraphe précédent (recrutement de personnes porteuses de savoir et valorisation du travail manuel, meilleure diffusion intra organisationnelle du savoir, davantage de formalisme et d'informatisation et internalisation des activités de traitement de tissus), le paragraphe suivant discute de l'apport du modèle de l'organisation fondée sur le savoir, dans son intégralité cette fois, pour l'entreprise TENDANCE.

3.2.2 LES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR COMME OUTIL D'AIDE A LA VALORISATION DU SAVOIR DE L'ENTREPRISE TENDANCE

Nous tenons, au début de ce paragraphe, à rappeler les différentes variables constituant le modèle de l'organisation fondée sur le savoir. L'organisation fondée sur le savoir émerge, selon le modèle, dans un contexte caractérisé par l'apparition de travailleurs porteurs de grands potentiels de savoir, le développement des TIC et le besoin dominant en innovation. L'organisation d'une entreprise autour du concept du savoir suppose aussi, selon le modèle, l'adoption d'une structure hiérarchique plate et d'une organisation des activités de l'entreprise en mode processus du type projet. L'organisation fondée sur le savoir met en place un processus de gestion de savoir en considérant ce dernier comme une ressource stratégique. Elle exploite enfin les informations internes et externes, tout en profitant des avantages de l'utilisation des TIC en faveur de la valorisation du savoir.

Nous rappelons que la confrontation des caractéristiques organisationnelles de l'organisation fondée sur le savoir à celles de l'organisation présente chez TENDANCE permet de relever plusieurs similitudes entre les deux modèles mais aussi quelques différences qui empêchent de qualifier TENDANCE comme étant une organisation fondée sur le savoir. Toutefois, grâce au modèle opérationnel, confronté à la réalité de l'entreprise, nous avons constaté que

l'avantage stratégique de l'entreprise ne reposait pas spécialement sur le savoir et sa valorisation.

Suite à ce constat, une réflexion autour du rôle de la valorisation du savoir dans la création de l'avantage stratégique a permis de formuler quelques suggestions de nature à aider l'entreprise TENDANCE à s'identifier davantage dans une organisation valorisant ses savoirs. Ces suggestions se résument dans le recrutement de personnes porteuses de savoirs pour l'entreprise et dans la valorisation du travail manuel répétitif, la garantie d'une meilleure diffusion intra-organisationnelle du savoir et de plus de formalisme et d'informatisation, sans oublier l'internalisation d'activités distinctives et créatrices de valeur pour l'entreprise, comme le traitement des tissus.

En étendant la réflexion aux autres caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, même à celles qui convergent avec l'organisation de TENDANCE, il est possible de considérer les caractéristiques développées dans la présente recherche comme un outil d'aide à la valorisation du savoir. Nous pensons, en effet, qu'en adoptant cette organisation, l'entreprise peut valoriser son savoir et en dégager un avantage stratégique créateur de valeur. Selon l'organisation fondée sur le savoir, l'entreprise met en place une structure hiérarchique plate en faveur de la circulation libre et rapide du savoir qu'elle considère comme une ressource stratégique, avec une organisation des activités en processus de type projet de nature à réunir les savoirs individuels des membres des équipes de projet, tout en assurant la capitalisation des savoirs et le retour sur expérience. Cette organisation propose aussi que l'entreprise mette en place un processus de gestion de savoir en veillant ainsi sur sa collecte, son traitement, sa diffusion, sa protection et son renouvellement. Une telle organisation suppose enfin que l'entreprise conduise une activité de veille active et permanente, qu'elle appuie par l'utilisation des TIC.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Après l'élaboration du modèle théorique de l'organisation fondée sur le savoir et du modèle opérationnel traduisant les construits théoriques en des variables opérationnelles pouvant être confrontées à la réalité des entreprises, et après avoir testé l'existence des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir dans deux contextes français particuliers, l'objectif du présent chapitre était de soumettre le modèle à l'épreuve du terrain tunisien, tout en engageant une réflexion sur son apport pour l'entreprise tunisienne.

La recherche empirique a été effectuée au sein de TENDANCE, une entreprise tunisienne du secteur de la mode qui se trouve bien dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir. La démarche s'est déroulée en trois temps. Dans un premier temps, nous avons confronté les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir à celles de l'organisation adoptée par l'entreprise tunisienne visitée, en relevant les similitudes et les différences entre les deux organisations. Cette confrontation a permis de décrire le mode de fonctionnement de l'entreprise TENDANCE sous l'angle du savoir d'une part, et de statuer sur l'existence des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir dans un contexte tunisien particulier, d'autre part.

Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir ont servi, en deuxième temps, à mener un diagnostic des pratiques et du mode de fonctionnement de l'entreprise en mettant en lumière certaines faiblesses susceptibles d'entraver la valorisation du savoir.

Nous avons, dans un troisième temps, engagé une réflexion sur l'apport des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir à l'entreprise TENDANCE en terme de valorisation du savoir. Une évaluation de l'importance que requiert aujourd'hui le savoir dans la stratégie et le management global de l'entreprise TENDANCE a permis de constater que cette dernière ne considère pas spécialement le savoir comme une ressource à portée stratégique et porteuse de valeur. À partir d'une réflexion relative aux avantages que l'entreprise pourrait tirer de l'adoption de quelques caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, nous avons élaboré des recommandations pouvant orienter les dirigeants de l'entreprise dans la mise en œuvre de quelques actions, comme par exemple le recrutement de personnes porteuses de savoir, la valorisation du savoir manuel créé dans l'entreprise ou l'internalisation d'activités de traitement des tissus. De telles actions pourraient, à notre sens, aider l'entreprise TENDANCE à valoriser ses savoirs et à en tirer un avantage concurrentiel.

Sur la base de ces résultats, il est possible de conclure que les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir sont aptes à décrire le mode de fonctionnement et de gestion d'une entreprise tunisienne présente dans les conditions d'émergence précédemment définies. Bien que l'entreprise TENDANCE ne développe pas la totalité des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir, ces dernières ont néanmoins servi comme outil de diagnostic, en mettant en lumière quelques faiblesses pouvant entraver la valorisation du savoir.

Enfin, suite à l'étude de cas menée au sein de TENDANCE, nous avons jugé judicieux de soigner la formulation du guide d'entretien en changeant le terme « activité de veille » qui

n'était pas compris pas les interviewés tunisiens, par d'autres termes indiquant plutôt « la collecte et l'exploitation des informations internes et externes ». Ce retour sur le guide d'entretien sera développé plus amplement dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : SYNTHESE ET DISCUSSION

INTRODUCTION DU CHAPITRE

L'étude de la littérature traitant de la gestion du savoir ayant caractérisé les années 90 a permis de relever des modèles, souvent un factoriels, de valorisation du savoir dans une entreprise. Les facteurs identifiés relèvent tantôt de la stratégie de l'entreprise, tantôt des instruments et dispositifs opérationnels que l'entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir. De ce constat, est née la question de la présente recherche qui porte sur la possibilité d'élaborer un modèle qui permette de caractériser une organisation fondée sur le savoir et qui puisse aider les gestionnaires à mieux valoriser les savoirs de l'entreprise, baptisé « Modèle d'Organisation Fondée sur le Savoir ».

Partant de cette question, un modèle a été élaboré en traduisant les liens évoqués dans la littérature entre certaines caractéristiques organisationnelles et l'aptitude d'une entreprise à valoriser son savoir. Le modèle a été confronté à la réalité du terrain dans deux entreprises françaises et une tunisienne.

Le présent chapitre a pour objectif de comparer la littérature aux résultats obtenus en vue d'évaluer la concordance du modèle élaboré et la réalité du terrain. Les trois études de cas ont permis de s'aligner aux travaux antécédents par rapport à la majorité des caractéristiques constituant le modèle. Mais elles ont aussi débouché sur d'autres éléments susceptibles, d'après les résultats, de renforcer la capacité des entreprises à valoriser leurs savoirs.

Nous tenterons dans le présent chapitre de répondre, dans un premier temps, à la question de la recherche en discutant de l'existence des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir dans des contextes particuliers d'organisation après la confrontation de chacune d'elles à la réalité du terrain. L'intérêt sera porté, dans un deuxième temps, sur la présentation des versions révisées du modèle de recherche et de celui opérationnel tout en intégrant les éléments ayant émergé du terrain. Une discussion générale sera menée, en troisième temps, sur le modèle considéré dans sa globalité.

1 LE MODELE COMME OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC

Dans sa version initiale, le modèle était formé de deux familles de variables : les caractéristiques d'une organisation fondée sur le savoir et ses conditions d'émergence. Dans le cadre de notre recherche qualitative, les conditions d'émergence ont surtout servi à faire le choix des entreprises ayant fait l'objet d'investigation. L'intérêt a en effet porté sur des

entreprises qui emploient des travailleurs du savoir, qui considèrent l'innovation comme un facteur clé de succès et qui utilisent les TIC en vue de valoriser le savoir. Sur la base de ces trois conditions, le choix a porté sur deux entreprises françaises répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir et affichant le savoir comme un élément clé de leur compétitivité : la première, JALMAS, opère dans le secteur de fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques¹, et la deuxième, TOUSAIR, dans celui de l'aéronautique. Une troisième enquête a été menée chez TENDANCE, un créateur tunisien de concepts de mode.

Les études de cas menées dans ces trois entreprises avaient pour objectif de vérifier l'existence des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir dans des contextes particuliers d'organisation. L'idée était de vérifier si, dans la réalité, les entreprises présentent effectivement les caractéristiques organisationnelles évoquées dans la littérature en vue de valoriser leurs savoirs, ou si elles développent d'autres mécanismes, non intégrés dans le modèle, pour valoriser leurs savoirs.

Cette section sera organisée en quatre paragraphes. Le premier discutera les caractéristiques organisationnelles évoquées par la littérature pour leur rôle dans la valorisation du savoir, et qui étaient retrouvées sur le terrain. Le deuxième paragraphe s'intéressera aux autres éléments qui ont émergé du terrain et qui jouent un rôle dans la valorisation du savoir mais qui n'étaient pas pris en compte dans le modèle. Le troisième paragraphe s'intéressera à l'utilité de considérer les « conditions d'émergence » de l'organisation fondée sur le savoir » dans le modèle, et le quatrième présentera une synthèse des paragraphes précédents dans une tentative de répondre à la question initiale de la recherche.

1.1 DISCUSSION DES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES DEVELOPPEES DANS LA LITTERATURE

Dans le but de définir les différentes caractéristiques organisationnelles pouvant être rattachées à l'organisation fondée sur le savoir, une revue de la littérature a été menée en touchant différents domaines de recherche comme la stratégie, le *Knowledge Management*, la GRH, la gestion de projets, etc. Cette recherche théorique a permis de reconnaître plusieurs modèles uni-factoriels ou bi-factoriels faisant le lien entre d'un côté, les caractéristiques de l'entreprise et son mode de fonctionnement et d'un autre côté, son aptitude à valoriser son savoir. Le tableau suivant expose les différentes caractéristiques évoquées dans la littérature ainsi que les auteurs qui les ont développées.

¹ NACE, op.cit.

Tableau 15 : Caractéristiques relevées de la littérature

Caractéristiques organisationnelles relevées de la littérature	Quelques auteurs phares
Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique	Grant (1996), Davenport (1998), Holsapple (2000), Bück (2000), Veybel et Prieur (2003), Jennex et Olfman (2006)
Structure hiérarchique plate	Nonaka et Takeuchi (1995), Filleau et Marques Ripoull (1999), Drucker (1999b), Zghal (2002)
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	Nonaka (1994), Hatchuel (1994), Koenig (1994), Nonaka et Takeuchi (1995), Paraponaris (1998), Raynal (2000), Pedon (2000), Koskinen et al. (2003), D'Armagnac (2004)
Existence de processus de gestion du savoir	Simon (1991), Nonaka et Takeuchi (1995), Grant (1996), Hemlin (1999), Prax (2000), Mbengue (2004), Arrègle (2006), etc.
Exploitation des informations internes et externes	Simon (1981), Drucker (1999a)
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	Chtourou (2004), Porter et al. (2007)

L'enquête que nous avons effectuée sur le terrain a permis de relever la première et les quatre dernières caractéristiques identifiées dans la littérature pour leur rôle dans la valorisation du savoir de l'entreprise. En revanche, il n'était pas possible d'établir le lien entre la caractéristique « structure hiérarchique plate » et l'aptitude de l'entreprise à valoriser son savoir. Nous discuterons, dans les six prochains paragraphes, chacune des caractéristiques confrontées à la réalité du terrain.

1.1.1 PERCEPTION DU SAVOIR COMME UNE RESSOURCE D'ORDRE STRATEGIQUE

La valorisation du savoir passe d'abord, selon la littérature, par une volonté stratégique et politique de la part des dirigeants de l'organisation de capitaliser le savoir pour en faire une ressource stratégique. Ceci est d'autant plus nécessaire aujourd'hui puisque la gestion du savoir individuel et organisationnel est devenue, selon Bernard et Tichkiewitch (2006), la nouvelle source d'avantage concurrentiel. L'engagement du *Top Management* dans une logique forte de gestion de savoir devrait, selon Veybel et Prieur (2003), préparer le développement, par les paliers hiérarchiques inférieurs, de dispositifs opérationnels de gestion du savoir. Cet engagement peut se traduire par l'instauration d'un cadre institutionnel, d'une culture, de processus, d'objectifs stratégiques et de valeurs communes. La consultation de travaux plus récents témoigne aussi du rôle important que la direction générale peut jouer pour donner au savoir une dimension stratégique. Selon Rauffet et al. (2011), le rôle de la direction générale est de concevoir et d'implémenter une stratégie globale d'apprentissage, afin de créer les synergies nécessaires entre entités, équipes et ressources permettant l'émergence d'un avantage concurrentiel. Rivard et Roy (2011) proposent même que la

direction générale instaure une stratégie face à la fuite des savoirs rares en raison du nombre important des départs à la retraite de leurs experts.

Toutefois, la mise en place d'une stratégie de valorisation du savoir selon une logique *top down*, ne reflète pas la situation actuelle des trois organisations visitées ; même si la plupart des répondants reconnaissent toujours l'importance de l'implication de la direction générale dans la performance de l'entreprise et sa compétitivité.

Seule l'entreprise TOUSAIR, fournisseur français des systèmes d'air pour avions, assure un processus complet de gestion de savoir allant de la création/acquisition du savoir jusqu'à sa protection, en passant par les étapes de traitement, de diffusion intra organisationnelle du savoir, etc. ; dénotant ainsi d'une volonté stratégique de valorisation du savoir en le considérant comme une ressource d'ordre stratégique. De plus, l'analyse des entretiens montre bien que la direction générale de l'entreprise met en place plusieurs dispositifs de gestion de savoir suite à une importante prise de conscience du fait que le savoir est susceptible d'offrir à l'entreprise un avantage stratégique. La synthèse des entretiens montre, en effet, que la valorisation du savoir permet à l'entreprise de se créer plusieurs avantages tels que la différenciation : un interviewé évoque l'exemple de l'intégration des systèmes d'air qui est un savoir rare que l'entreprise utilise pour se différencier de ses concurrents. Les interviewés affirment aussi que la valorisation du savoir permet le développement d'un avantage stratégique, l'amélioration de la chaîne de valeur et l'incitation à l'innovation. Ces résultats corroborent les caractéristiques d'une ressource stratégique telles que développées par Winter (1987), Barney (1991) et Arrègle (2000, 2006).

En revanche, aucune volonté de ce type n'a été soulignée pour les deux autres entreprises visitées. Pour JALMAS, éditeur français de logiciels informatiques, les projets relatés d'internalisation du savoir et de mise en place de dispositifs pour l'apprentissage organisationnel témoignent d'une ambition et d'une maturité progressive pour la valorisation stratégique du savoir, mais cela ne s'insère pas encore dans une démarche délibérée appuyée par une réflexion stratégique visant à valoriser le savoir. Pour TENDANCE, créateur tunisien de la mode, les multiples supports porteurs du savoir de l'entreprise sont davantage élaborés pour faciliter la communication inter-organisationnelle entre l'entreprise et les donneurs d'ordre. L'analyse des données montre que l'avantage stratégique de l'entreprise repose plutôt sur d'autres valeurs comme la réactivité, la flexibilité et la proximité clients.

1.1.2 RÔLE DE L'APLATISSEMENT DE LA HIÉRARCHIE DANS LA VALORISATION DU SAVOIR

Selon la littérature, (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Filleau et Marques Ripoull, 1999 ; Drucker, 1999b ; Zghal, 2002), plus la structure hiérarchique de l'entreprise est plate, plus la gestion et la valorisation du savoir sont faciles. Cela a été confirmé à travers l'étude du premier cas, JALMAS, l'éditeur français de logiciels informatiques. Etant composée de trois niveaux hiérarchiques uniquement, la structure de l'entreprise ne présente pas un grand nombre de barrières hiérarchiques et de cadres intermédiaires, tel qu'imaginé par Drucker (1999, b). La structure offre au personnel de l'entreprise la possibilité de travailler en étroite collaboration, d'autant plus que les bureaux sont organisés de manière à réunir les employés appartenant au même département autour d'une même table qui accueille, en plus, le directeur du département. Cela facilite aussi la transmission directe d'indicateurs et de comptes rendus entre un chef de département et ses collaborateurs, ce qui corrobore les travaux de Reix (1998).

Cependant, pour les autres entreprises visitées, bien que le nombre observé de niveaux hiérarchiques soit plus élevé que celui retrouvé chez JALMAS, les résultats montrent que cela n'entrave pas réellement le processus de gestion et de valorisation du savoir au sein des entreprises. Pour l'entreprise TOUSAIR, composée de quatre niveaux hiérarchiques (réf. Tableau 13) pour un effectif de 951 employés, « l'exercice marketing technologique » est considéré comme le meilleur exemple de transfert et de diffusion intra organisationnelle du savoir, mais aussi de valorisation et de capitalisation du savoir et des idées novatrices de chacun des membres formant le groupe. Ce dernier est formé, indépendamment de toute logique hiérarchique, par le directeur technique, le responsable de la stratégie de recherche et de la technologie et quelques experts appartenant aux départements technique et commercial. Pour ce qui est de l'entreprise tunisienne TENDANCE, la structure hiérarchique composée, officiellement, de cinq niveaux pour un effectif de 30 personnes, ne reflète pas les relations organisationnelles classiques et pyramidales communément associées à un nombre élevé de niveaux hiérarchiques. L'observation des relations du travail, des interactions humaines et de la voie de transmission de l'information montre qu'en pratique, et de manière informelle, l'entreprise fonctionne selon deux niveaux hiérarchiques seulement : le premier inclut la direction générale et les cadres et le second renvoie aux ouvrières travaillant au sein de l'atelier. Le PDG, le directeur d'exploitation et les différents cadres travaillent dans la proximité et l'échange, laissant ainsi à chacun la possibilité de communiquer son savoir et ses idées en vue d'une meilleure valorisation et capitalisation organisationnelles des savoirs de

tous. Durant notre présence au sein de l'entreprise, il était possible d'observer une grande mobilité des personnes appartenant aux trois premiers niveaux hiérarchiques, leur permettant de se déplacer en permanence de leurs postes de travail vers ceux des autres pour communiquer et échanger leurs idées et savoirs. L'agencement des locaux en *open space* facilite de tels échanges intra-organisationnels.

A partir de ce constat, nous suggérons que la valorisation du savoir de l'entreprise, peut se faire indépendamment d'une structure plate et qu'elle dépend davantage des interactions et de l'échange entre les différents collaborateurs de l'entreprise, que du nombre des niveaux hiérarchiques les séparant. Dans ce sens, Mansour et Ghaha (2011) montrent, à travers une étude de cas récente menée dans une entreprise tunisienne de conseil, que la réussite d'un projet de gestion de connaissances ne dépend pas de la structure organisationnelle. Conformément à notre constat, les auteurs stipulent que les employés de l'entreprise tunisienne, eu égard à la culture arabe en générale, optent davantage pour les interactions humaines et la communication orale, que les auteurs considèrent comme un des facteurs de succès d'un projet de gestion de connaissances. Nous choisissons, à cet effet, de ne pas rattacher la caractéristique « structure hiérarchique plate » à la version révisée du modèle, en considérant l'hypothèse selon laquelle la valorisation du savoir dépend davantage du mode de fonctionnement de l'entreprise qui est tributaire d'autres éléments que l'aplatissement de la hiérarchie.

1.1.3 IMPACT DE L'ORGANISATION DES ACTIVITES EN PROCESSUS DU TYPE PROJET SUR LA VALORISATION DU SAVOIR

L'étude empirique menée auprès des trois entreprises visitées montre que ces dernières organisent certaines de leurs activités en mode processus de type projets.

Pour JALMAS en effet, les activités des trois départements : technique, commercial et celui des services professionnels sont organisées par « projets-clients ». Leurs activités consistent à écouter le client, répondre à ses besoins à travers le développement de nouvelles fonctionnalités et l'assister enfin dans la mise en place du logiciel dans ses locaux. Pour TOUSAIR, les résultats montrent que le fonctionnement de l'entreprise repose largement sur les processus dont certains sont de type projet, même si la définition du projet et son objet diffèrent selon les départements. Pour le cas de TENDANCE enfin, le fonctionnement général de l'entreprise repose sur trois types de projet : des projets de lancement de nouvelles collections, des projets-clients et des projets de manifestations.

L'analyse des processus du type projet menés par chacune des entreprises visitées permet d'identifier le rôle de ce mode de fonctionnement dans l'aptitude des entreprises à valoriser et surtout à capitaliser le savoir, ce qui corrobore les travaux antécédents. Le mode projet favorise en effet deux des quatre formes d'apprentissage décrites par Schreyögg (2000) à savoir l'apprentissage par expérience et celui autoréférentiel qui permet à l'équipe de projet de faire un retour sur expérience de tous les projets passés. De plus, d'après les résultats, l'organisation des activités en mode projet offre à chacune des entreprises étudiées la possibilité de mise en œuvre des quatre mécanismes d'intégration du savoir au sens de Nonaka et Takeuchi (1995) : le mode projet favorise la socialisation du savoir tacite à travers les possibilités de dialogue et d'échange d'idées, les possibilités d'externalisation du savoir tacite et de combinaison de celui explicite à travers les réunions menées par les membres de l'équipe projet et, enfin, l'internalisation du savoir explicite à travers notamment l'élaboration de différents supports occasionnés par le projet.

Nos résultats corroborent l'étude menée par Fernex-Walch (2012) sur le management multi-portefeuilles de projets innovants chez TOUSAIR. L'auteur démontre qu'en cas de plusieurs projets interconnectés, tel est le cas aujourd'hui chez TOUSAIR, il existe une relation causale entre la gestion du savoir et l'interdépendance des projets. L'auteur déduit, que la gestion du savoir apporte de la synergie entre les projets, et que lorsque ces derniers sont interdépendants, ils créent, à leur tour, une synergie entre les savoirs créés ou utilisés au sein des groupes de projets, notamment ceux identifiés comme les savoirs les plus rares du secteur, et donc créateurs d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Nous choisissons donc de conserver cette variable dans le modèle révisé.

1.1.4 EXISTENCE DE PROCESSUS DE GESTION DE SAVOIR

Les résultats montrent que les entreprises visitées mettent en œuvre plusieurs dispositifs opérationnels de gestion de savoir. Nous avons tenté dans les chapitres précédents de répertorier chacun de ces dispositifs dans l'étape correspondante du processus de gestion de savoir, qu'il s'agisse de la création, du traitement, du partage, du renouvellement ou de la protection du savoir.

Pour JALMAS, l'éditeur français de logiciels informatiques, les dispositifs opérationnels mis en œuvre pour assurer le processus de gestion du savoir restent insuffisants malgré la mise en place par l'entreprise des quatre mécanismes d'intégration du savoir décrits par Nonaka et Takeuchi (1995), et des quatre types d'apprentissage organisationnel développés par Schreyögg

(2000). En effet, malgré les efforts déployés pour créer, traiter, partager et sauvegarder le savoir, les dispositifs mis en place pour assurer la dernière étape du processus visant à protéger le savoir restent insuffisants. Les interviewés expliquent que l'entreprise manifeste une attitude réticente vis-à-vis du brevetage de ses innovations qu'elle considère comme un processus long, lourd et coûteux. La différenciation de l'entreprise repose davantage sur sa proximité des clients et sa rapidité de réaction, plutôt que sur la valorisation et la protection des savoirs qu'elle maîtrise et qui sont supposés lui procurer un avantage distinctif.

En ce qui concerne TOUSAIR, le fournisseur de systèmes d'air pour aviateurs, conscient de la portée stratégique du savoir et déployant des efforts pour assurer le processus de gestion de savoir, les résultats montrent une fois de plus que l'entreprise ne protège pas suffisamment son savoir, donnant ainsi lieu à un processus incomplet de gestion de savoir. Selon les interviewés, pour protéger ses innovations (dernière étape du processus de gestion de savoir), TOUSAIR s'intéresse davantage à élaborer des enveloppes *Soleau* que des brevets étant donné le coût et la complexité de ces derniers. Toutefois, puisque selon le régime français, l'enveloppe *Soleau* ne protège pas l'innovation au même titre que le brevet, cela pourrait, à notre sens, baisser la garde de TOUSAIR contre la déperdition et l'imitation de ces savoirs, surtout ceux distinctifs.

Pour TENDANCE enfin, créateur tunisien de concepts de mode, pour lequel le savoir n'est guerre associé à une ressource d'ordre stratégique, le processus de gestion de savoir n'est également pas assuré de manière complète, puisque les résultats montrent que l'entreprise ne veille pas suffisamment à assurer le partage et la diffusion intra organisationnelle du savoir, qui constitue la quatrième étape du processus de gestion du savoir, tel que développé dans la présente recherche.

Toutefois, les résultats exposés ci-dessus renvoient à deux constats.

Constat 1 : Pour élaborer le modèle, nous avons structuré le processus de gestion du savoir en quatre étapes à partir d'une synthèse de plusieurs modèles rencontrés dans la littérature et qui sont constitués, selon chacun des auteurs, d'un nombre différent d'étapes (Savary, 1999 ; Limayem et Frini, 1999 ; Gupta et Govindarajan, 2000 et Gold et al, 2001). Les quatre étapes sont : la création/collecte du savoir, son traitement/formalisation, son partage/diffusion intra organisationnel et sa protection contre la déperdition et l'imitation. Selon les résultats, aucune des entreprises visitées n'assure l'ensemble des étapes. La protection du savoir (dernière étape du processus selon la littérature) reste, pour les entreprises observées, l'étape la moins développée même si, dans les discours, le savoir est souvent associé à une ressource d'ordre

stratégique. En effet, si pour JALMAS, la protection du savoir est un processus long, lourd et couteux ; il est aussi perçu comme complexe et couteux pour TOUSAIR. Pour Tendance enfin, les résultats montrent que l'entreprise ne se soucie pas assez de protéger ses savoirs distinctifs. Peut-on alors supposer l'existence d'un processus « type » de gestion de savoir avec un nombre bien déterminé d'étapes le constituant ? Si oui, quelles sont les étapes et quel est leur nombre ? Et enfin, la suppression d'une ou de plusieurs étapes reflète-elle réellement un manque d'engagement de la part de l'entreprise vers la valorisation du savoir et risque-t-elle de nuire à sa capitalisation ? Un retour sur la littérature a permis de repérer un travail plus récent de Bapuji et al. (2011), présentant le processus de gestion de savoir en cinq étapes :

- Création des savoirs ;
- Leur transfert ;
- Leur assemblage ;
- Leur intégration ;
- Leur utilisation effective à des fins utiles.

Ce modèle converge avec celui développé dans cette thèse en ce qui concerne les deux premières étapes. Les troisième et quatrième étapes évoquées par l'auteur renvoient à la deuxième étape développée par la présente recherche et qui est relative au traitement/formalisation du savoir en vue de sa capitalisation (Réf. Tableau 5). Toutefois, quand les auteurs évoquent la nécessité d'utiliser le savoir à des fins utiles, la présente recherche se penche sur une autre dimension davantage axée sur la protection du savoir contre la déperdition ou l'imitation. Même si les résultats trouvés sur le terrain corroborent le travail de Bapuji et al. (2011) qui ne souligne pas particulièrement l'importance de la protection du savoir, nous nous alignons, dans cette thèse, à d'autres travaux, tels que celui d'Arrègle (2006), qui suppose que l'entreprise a intérêt à protéger son savoir, si l'on considère que ce dernier peut représenter une ressource stratégique pour l'entreprise et que sa protection fait partie des conditions nécessaires à l'aspect stratégique d'une ressource, au sens de Winter (1987), Barney (1991) et Arrègle (2000, 2006).

Constat 2 : selon la littérature, les auteurs associent généralement des dispositifs bien déterminés à la mise en place de chacune des étapes du processus de gestion de savoir, tels que synthétisés dans le tableau 5 de la présente recherche. Cependant, l'analyse des résultats montre que les dispositifs qu'une entreprise met en œuvre pour assurer l'une des étapes de processus de gestion de savoir peuvent aussi servir à assurer d'autres étapes comme le montre le tableau 12 qui synthétise les dispositifs engagés par l'entreprise TOUSAIR. Nous en citons

des exemples de bases de données comme le « Manuel des Processus QSE société » ou le « Répertoire Données pour les Projets ». Ces bases de données sont utilisées par l'entreprise, à la fois, pour la création /collecte du savoir (Byosièrre et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002), son traitement/formalisation (Alavi et Leidner, 1999b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold et al, 2001 ; Mbengue, 2004), son partage/diffusion (Nonaka et Takeuchi, 1995), et son renouvellement/protection (Arrègle, 2006). Selon ce résultat, il ne convient alors pas d'associer des dispositifs particuliers à chacune des étapes du processus de gestion du savoir, mais de reconnaître plutôt l'interdépendance qui peut exister parmi l'ensemble des dispositifs opérationnels pouvant être utilisés par l'entreprise pour la gestion de ses savoirs. Ceci conduit aussi à constater que les six caractéristiques organisationnelles développées dans le modèle peuvent avoir de l'influence les unes sur les autres et que cela donne au modèle un aspect complexe.

1.1.5 RÔLE DE L'EXPLOITATION DES INFORMATIONS INTERNES ET EXTERNES DANS LA VALORISATION DU SAVOIR

Les éléments opérationnels retenus dans la présente recherche pour appréhender le rôle de l'utilisation de l'information interne et externe dans la valorisation du savoir se résument dans les quatre points suivants : l'existence de filtres intelligents humains (Simon, 1981), la responsabilité de la personne par rapport à l'information qu'elle émet (Drucker, 1999a), la remontée organisée de l'information (Drucker, 1988) et l'instauration d'une activité de veille (Maier et al, 1997 ; Jakobiak, 1998).

- La présence de personnes jouant le rôle de filtres intelligents humains a été observée dans les deux entreprises françaises visitées. L'entreprise JALMAS dispose d'un responsable de veille technologique, concurrentielle et stratégique qui s'occupe de la recherche de l'information externe nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et aux processus de prise de décision. Ce responsable joue le rôle de « filtre intelligent », d'après le témoignage du directeur général. Chez TOUSAIR, cette responsabilité est confiée à plusieurs personnes appelées à « filtrer » l'information collectée de l'environnement. Il s'agit du responsable de la Stratégie de Recherche et de la Technologie, des ingénieurs, des chefs de groupe de projets et des partenaires externes. En filtrant l'information externe, ces personnes alimentent, selon Simon (1981), le capital cognitif de l'entreprise par les informations jugées pertinentes. Chez TENDANCE aussi, le PDG et les directeurs supérieurs sont tous impliqués dans la collecte des informations relatives aux nouvelles tendances de la mode, aux nouveautés technologiques, aux nouveaux produits des

fournisseurs, etc., qu'ils cherchent dans les salons du textile, les magazines et les réseaux sociaux. Pour synthétiser, il est possible de dire que les résultats récoltés de cette recherche à propos du rôle des « filtres intelligents humains » dans la valorisation du savoir corroborent les travaux antécédents. Toutefois, au-delà de l'information « ordinaire » que « le filtre intelligent humain » devrait, selon Simon (1981) capter, interpréter, filtrer et évaluer la pertinence pour l'entreprise, Caron-Fazan (2001) propose une approche cognitive d'exploitation de « signaux faibles » que l'entreprise peut utiliser comme un outil de veille stratégique. L'auteur propose une méthode qui permet, à partir de « signaux faibles », de faire des regroupements significatifs pour des dossiers déjà ouverts, et de consolider progressivement les regroupements en faisant la synthèse des informations les reliant.

- Concernant la remontée organisée de l'information vers les niveaux hiérarchiques supérieurs, les résultats ont montré qu'elle était assurée dans les deux entreprises françaises visitées. Chez JALMAS, les *Google-agendas*, par exemple, traduisent la disponibilité des différents collaborateurs, les CRAM (*Compte Rendu d'Activité Mensuelle*) renseignent sur l'activité du mois passé et les FAQ (*Frequently Asked Questions*) permettent de remonter les détails qui posent problème pour les clients. Chez TOUSAIR, les interviewés expliquent que les partenaires de l'entreprise veillent à remonter l'information sur les forums et les projets communs et ce, à temps réel et de manière organisée et rapide. Cet aspect de la gestion de l'information, participe directement à la capitalisation du savoir de l'entreprise tel que proposé par Drucker (1999a), ce qui appuie la littérature consultée. En revanche, pour ce qui est de TENDANCE, la remontée de l'information est souvent freinée à cause de l'absence des dispositifs favorisant la diffusion intra organisationnelle. De plus, à partir de l'observation du fonctionnement de l'entreprise et de son modèle de gestion, l'information semble emprunter un sens de circulation vertical davantage descendant. Ceci diverge du sens de l'information spécifique à « l'organisation du savoir » et qui doit être multi directionnel selon Drucker (1999a). Ce résultat diverge aussi des travaux d'Aubert-Krier (1981), pour qui l'information doit être à la fois ascendante et descendante pour optimiser son exploitation. La situation actuelle de TENDANCE diverge également des travaux de Sani (2002), qui stipule que la valorisation du savoir suppose que l'information interne circule en toute liberté entre les différents collaborateurs sans qu'il y ait de frontières hiérarchiques susceptibles de la retenir. Enfin, et contrairement à ce que l'on peut observer chez TENDANCE, Gaudron (2010) pense que l'entreprise d'aujourd'hui est appelée à élaborer des systèmes éclatés de circulation de l'information, de la connaissance

et des technologies. Sur cette base, les difficultés de circulation et de remontée de l'information constituent alors un frein susceptible d'entraver le transfert et la diffusion intra organisationnelle de l'information au sein de l'entreprise TENDANCE et par suite, la capitalisation de ses savoirs.

- Pour ce qui de l'activité veille enfin, les résultats montrent qu'elle est menée à des degrés différents, par les trois entreprises visitées, mais qu'elle n'est pas toujours conforme à la manière dont elle est décrite dans la littérature.

Pour JAMAS, la veille est représentée comme une activité qui consiste à capter, gérer et organiser toutes les informations qui touchent à la technologie ou au marché concurrentiel. Les interviewés pensent que cette veille, qu'ils qualifient de « technologique et concurrentielle », enrichit leur potentiel de savoir. Cependant, la triangulation des données montre que la veille menée par l'entreprise est davantage focalisée sur les aspects technologiques que sur les concurrents. L'analyse concurrentielle effectuée à partir des annonces des concurrents et de leurs communiqués de presse est jugée insuffisante par certains interviewés, pensant qu'elle ne donne pas assez de visibilité sur les concurrents. Ce résultat diverge des travaux antécédents dont on cite celui de Hemlin (1999) qui stipule que la création et la collecte du savoir reposent essentiellement sur l'activité de veille qui devrait être la plus large possible en touchant aux spécificités du métier, aux concurrents, à la réglementation, etc. Ce résultat diverge également de la tendance actuelle selon laquelle, les dirigeants désirent que l'activité veille leur permette d'accéder à des informations peu nombreuses et peu volumineuses, mais qui soient, surtout, plus significatives et stimulantes pour induire une action, à travers la production de connaissances actionnables (Lesca et al, 2010).

Pour TOUSAIR, les interviewés témoignent de l'instauration, par l'entreprise, d'une veille technologique, d'une veille marketing et d'une autre juridique, en plus des réseaux sociaux humains dont l'entreprise profite pour collecter les informations externes. Ces dispositifs favorisent, selon Jakobiak (1998), l'émergence des projets d'innovation, le développement des technologies et leur disponibilité, l'anticipation des besoins des clients de demain, et l'analyse du comportement des concurrents en vue d'une différenciation. Il s'agit alors d'une collecte d'informations dans le but de créer et exploiter des savoirs rares, non imitables et non substituables. Ces éléments renforcent aussi « la pro activité de l'entreprise », traduite par « sa capacité de veille et d'innovation » (Charbonnier-Voirin, 2011). Nous constatons néanmoins que les dispositifs de valorisation du savoir ne sont pas tous utilisés dans une logique de création d'un avantage stratégique mais plutôt pour mettre

en conformité l'entreprise par rapport aux contraintes de son environnement. Tel est le cas aujourd'hui du dispositif de veille juridique qui renseigne surtout sur les connaissances portées aux textes de lois relatives à la paie et aux procédures formelles de gestion du personnel. Dans le domaine juridique, TOUSAIR n'assure que le minimum d'activité en vue de respecter la réglementation du droit social et du droit de travail, ainsi que les normes technologiques relatives au secteur de l'aéronautique. Nous pensons que la veille juridique chez TOUSAIR mériterait d'être améliorée si l'entreprise souhaitait vraiment faire de ce moyen de capitalisation et de valorisation du savoir une source d'avantage stratégique. « L'ingénierie juridique est à la fois un cadre de pensée et une méthode de résolution de problèmes, comprenant un grand nombre d'outils et de composants orientés par la stratégie des entreprises. Cette ingénierie ne se contente pas d'appliquer les règles juridiques diverses, elle use aussi de ruse stratégique et construit un corpus d'astuces pragmatiques détournant ou contournant ces règles » (Aliouat, 2010). De manière plus générale, les résultats montrent que malgré une volonté stratégique d'exploitation des informations internes et externes, l'activité de veille demeure, chez TOUSAIR, peu formalisée et ne suit pas de méthodologie claire aux yeux des interviewés.

Pour TENDANCE enfin, la veille est censée constituer une activité stratégique étant son métier de créateur de concepts de mode. Pour cela, l'entreprise collecte le maximum d'informations se rapportant aux nouvelles tendances de la mode, aux nouveautés des fournisseurs, ainsi qu'aux différents foires et salons de mode. Toutefois, l'entreprise semble tellement préoccupée par ce qui se passe dans l'environnement de la mode qu'elle a parfois tendance à négliger un peu l'information interne. Les résultats montrent, en effet, que le fonctionnement de l'entreprise et les supports communicationnels qu'elle met en place ne favorisent pas la diffusion intra organisationnelle de l'information, ce qui entrave, selon Nonaka et Takeuchi (1995), la valorisation du savoir. De plus, malgré une activité de veille assez soutenue, favorisant la valorisation du savoir comme le stipulent Maier et al (1997), cette activité ne s'intéresse pas assez aux concurrents. Nous pensons qu'en l'absence d'une veille concurrentielle, l'entreprise risque de ne pas pouvoir sécuriser ses avantages concurrentiels et leur durabilité dans le temps, d'autant plus que sa présence dans les foires et les salons ne suffisent peut être pas à garder un œil sur les actualités des concurrents réels et potentiels.

- Pour la responsabilité de la personne par rapport à l'information qu'elle émet, considérée par Drucker (1999a) comme l'une des caractéristiques de l'organisation du futur, la présente recherche n'a pas relevé de figures tangibles.

Nous choisissons alors d'éliminer cette dernière variable du modèle opérationnel et de chercher à appréhender la variable « Exploitation des informations internes et externes » par les seules « existence de filtres intelligents humains », « remontée organisée de l'information » et « activité de veille ».

1.1.6 UTILISATION DES TIC AU SERVICE DE LA VALORISATION DU SAVOIR

Pour valoriser le savoir d'une entreprise, la littérature propose la mise en place de quelques dispositifs comme les bases de données, Internet, l'intranet, le *groupware*, etc., ainsi que la détention d'un potentiel élevé d'absorption de la technologie et de renouvellement de l'infrastructure technologique. Ces éléments permettent, selon la littérature, la formalisation du savoir et sa sauvegarde sur des supports électroniques pour faciliter son utilisation, notamment à des fins de prise de décision.

Les résultats dégagés de l'étude du cas JALMAS montrent que l'entreprise utilise plusieurs technologies pour collecter, traiter, communiquer les informations et les utiliser à des fins de prise de décision. Pour la collecte d'informations, elle dispose, par exemple, du système *RSS (Research Summary System)*¹. Pour le traitement et la communication des informations, l'entreprise utilise les *Blogs* et les *FAQ (Frequently Asked Questions)*. Pour la prise de décision, elle s'appuie essentiellement sur les tableurs et les logiciels de conférence en ligne. L'entreprise utilise également plusieurs sites intranet et des bases de données comme les *Wiki*.

Pour TOUSAIR, plusieurs dispositifs sont mis en oeuvre comme l'outil « *Search Center* », pour la collecte du savoir, les logiciels « *Gesproj* » et « *Smart Team* » pour le traitement du savoir, le système décisionnel « *Business Intelligent* » pour la prise de décisions, etc. Nous constatons que, pour le cas de ces deux entreprises françaises, les TIC sont utilisés comme des dispositifs opérationnels favorables à la gestion du savoir, sa formalisation, sa sauvegarde et sa valorisation, ainsi qu'au processus de prise de décision. Cela corrobore les travaux de Chtourou (2004) et Porter et al. (2007) pour qui, l'utilisation des TIC par l'entreprise est de nature à faciliter la valorisation et la capitalisation de son savoir.

En revanche, pour le cas de TENDANCE, les TIC sont juste utilisées pour moderniser quelques procédés. L'entreprise a, en effet, introduit un nouveau logiciel pour la gestion de la paie afin de gagner en temps et en qualité, et a installé les logiciels « *Lectra* » « *Gerber* » et « *Photoshop* » pour la digitalisation numérique et le dessin graphique. Ces dispositifs viennent juste satisfaire des exigences techniques relatives au métier de TENDANCE qu'elle

¹ *RSS (Research Summary System)*: op.cit.

n'implique pas dans la gestion, ni dans la valorisation du savoir de l'entreprise. De ce fait, et contrairement à la littérature, l'utilisation des TIC ne conduit pas toujours à la valorisation du savoir, elle est souvent considérée comme une réponse à une exigence d'ordre environnemental. Nous choisissons à cet effet de n'intégrer au modèle opérationnel que les exemples de TIC qu'une entreprise peut utiliser pour valoriser son savoir, en ignorant ainsi les technologies mises en place pour répondre aux exigences du métier ou de l'environnement.

En conclusion, cette recherche a permis de repérer, sur le terrain, toutes les caractéristiques développées dans la littérature pour leur rôle dans la valorisation du savoir de l'entreprise, excepté celle relative à une « structure hiérarchique plate ». Toutefois, deux constats sont à relever : d'une part, nous remarquons que même si l'entreprise adopte une des caractéristiques organisationnelles développées dans le modèle de recherche, elle n'en assure pas toujours le lien avec l'objectif de valorisation du savoir. D'autre part, nous constatons que l'adoption des caractéristiques recherchées n'obéit pas toujours à une stratégie volontariste de type « *top down* » justifiée par une prise de conscience de la part des dirigeants de l'entreprise de leur importance dans la valorisation du savoir, mais les caractéristiques peuvent simplement exister de manière « spontanée » ou en réponse à une exigence purement environnementale.

Par ailleurs, à côté des caractéristiques développées dans le modèle de recherche, le terrain a permis de faire ressortir d'autres éléments en rapport avec le réseautage interne et externe et qui ont un impact positif sur la valorisation du savoir de l'entreprise, objets de la prochaine section.

1.2 DISCUSSION DES ELEMENTS RELEVES DU TERRAIN

La synthèse des résultats obtenus grâce aux entretiens semi-directifs et à notre présence sur le terrain montre que la valorisation du savoir, dans les entreprises étudiées, n'est pas uniquement liée aux cinq caractéristiques organisationnelles relevées dans les travaux théoriques antécédents. D'après l'enquête, les entreprises peuvent mettre en œuvre d'autres actions en faveur de la valorisation du savoir. Il s'agit, en l'occurrence, d'actions visant à mettre l'entreprise dans des réseaux externes comme la participation aux foires et aux salons internationaux, ou de dispositifs en faveur du partage/diffusion intra organisationnelle du savoir, objets des deux prochains paragraphes.

1.2.1 RESEAUTAGE EXTERNE ET VALORISATION DU SAVOIR

A travers l'étude de cas menée chez TENDANCE, le créateur tunisien de concepts de mode, on constate que l'entreprise participe de manière fréquente et régulière à des manifestations

comme les salons nationaux et internationaux du textile dont le coût est estimé, par les interviewés, trop élevé pour une petite structure comme TENDANCE. Bien que la littérature consultée n'établisse pas de lien direct entre ce genre d'actions et la capacité de l'entreprise à valoriser le savoir, nous pensons que ces dernières présentent plusieurs avantages pour TENDANCE : La présence aux manifestations du textile renforce, à notre sens, l'activité de veille de l'entreprise, au sens de Maier et al. (1997), en l'aidant à connaître les nouvelles tendances et pratiques internationales relatives à la mode. Ces actions engendrent des dépenses « qualifiantes des ressources humaines » au sens de l'OCDE (1992), de la Banque de France (2001) et de Camus (2006). Elles renforcent la motivation et l'implication du personnel qui se trouve chargé de représenter l'entreprise dans les manifestations nationales et internationales. Cela pourrait être vu comme un exercice commercial, un apprentissage dans l'action ou une initiation dans la prise de responsabilités au sens de Koenig (1994), pour qui, l'apprentissage organisationnel consiste à l'acquisition et l'élaboration de nouvelles compétences. De plus, selon Amidon (2001), ce type de dépenses renforce le capital intellectuel et les capacités futures des employés.

Ainsi, et selon les résultats de l'enquête, la participation à des manifestations comme les salons et foires internationaux permet de mettre l'entreprise TENDANCE dans des réseaux professionnels externes, de nature à renforcer la veille, les qualifications professionnelles, la motivation et l'apprentissage organisationnel. Pour cette raison, nous faisons l'hypothèse selon laquelle, le réseautage pourrait aider l'entreprise à capitaliser son savoir et à le valoriser, et nous choisissons de le considérer comme une caractéristique de l'organisation fondée sur le savoir et de l'intégrer au modèle révisé.

1.2.2 DE NOUVEAUX DISPOSITIFS POUR LA DIFFUSION INTRA ORGANISATIONNELLE DU SAVOIR

A travers la confrontation des caractéristiques organisationnelles développées dans le modèle à la réalité du terrain, l'enquête a permis de dégager d'autres dispositifs que les entreprises mettent en place en faveur du partage et de la diffusion intra organisationnelle du savoir. Nous évoquerons, dans le premier paragraphe, deux préalables à la diffusion du savoir : le partage d'un langage commun au personnel de l'entreprise et l'agencement des locaux physiques en « *open space* ». L'intérêt portera, dans le deuxième paragraphe, sur une nouvelle pratique de diffusion de savoir qui se traduit par l'adoption d'un style de *leadership* participatif pour mieux partager et capitaliser le savoir de chacun.

1.2.2.1 Deux préalables au partage du savoir : partage d'un langage commun et agencement des locaux en *open space*

Nous avons remarqué lors de notre présence dans les entreprises visitées que ces dernières mettaient en œuvre deux dispositifs préalables au partage et la diffusion intra organisationnelle du savoir : le partage par le personnel d'un langage commun, et l'agencement des salles de travail en *open space*.

❖ Partage d'un langage commun

Chez JALMAS, l'éditeur français de logiciels informatiques, le partage d'un langage commun se traduit par la reprise, par les interviewés, de certains mots dont en particulier : la « *rubrique* » pour désigner les différentes fonctionnalités du logiciel JCMS, « *notre produit vedette* », pour parler du logiciel, ou « *la casquette* » pour désigner la compétence. Par ailleurs, le langage commun aux employés de JALMAS est aussi marqué par la reprise de quelques mots anglais tels que « *mailing lists* », « *guide lines* »¹, « *business plan* » ou « *pain point* »².

Un retour sur la littérature permet de rendre compte de l'importance du langage commun dans l'atteinte de la performance de l'entreprise. Il consiste à tenir le même discours et le même récit pour l'ensemble du personnel de façon à refléter l'identité et la culture d'une entreprise. Grant (1996) explique, en effet, que le vocabulaire commun aux employés d'une entreprise enrichit la culture organisationnelle et facilite la coopération intra organisationnelle. De même, Florea et al. (2002) stipulent que l'utilisation d'un langage commun implique que tous les membres d'une entreprise partagent le même vocabulaire sous tous ses aspects concernant :

- « La syntaxe, qui précise le mode de structuration des symboles ;
- La pragmatique pour pouvoir interpréter les symboles ;
- L'ontologie pour pouvoir utiliser les mêmes mots d'un vocabulaire commun ».

Les mêmes auteurs expliquent qu'il est nécessaire que les membres du personnel sachent bien utiliser le vocabulaire pour atteindre leurs buts, éviter les conflits, et mieux coopérer. Dans ce sens, Chanal (2000) précise qu'il est essentiel de prendre en compte « le caractère contextuel des significations » pour éviter que les mots ne soient utilisés de manière répartie ou interprétées différemment par les individus.

¹ *Guide lines* : op.cit.

² *Pain point* : op.cit.

Si l'on se tient aux travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui stipulent que l'externalisation du savoir (du tacite vers l'explicite) se fait à travers le dialogue et l'échange de concepts et que la combinaison du savoir (de l'explicite vers l'explicite) s'appuie sur les conversations et les réunions, soulignées aussi par Hemlin (1999), nous faisons l'hypothèse que le partage d'un langage commun facilite la combinaison et l'externalisation du savoir. A cet effet, nous proposons de considérer l'existence d'un lien plus direct entre le partage d'un langage commun et la valorisation du savoir de l'entreprise. Ce dispositif sera alors rajouté aux autres variables opérationnelles de la diffusion intra organisationnelle et partage du savoir, troisième étape du processus de mise en place de gestion du savoir.

Toutefois, et d'après le terrain, la coopération intra organisationnelle et le partage du savoir ne sont pas assurés par le seul langage commun, le terrain a aussi fait émerger un deuxième pré-requis en faveur de l'ajustement mutuel des tâches à savoir l'agencement physique des locaux en *open space*, objet du paragraphe suivant.

❖ Agencement physique des locaux en *open space*

L'enquête menée chez JALMAS, l'éditeur français de logiciels informatiques, a permis de mettre l'accent sur un autre mécanisme structural n'ayant pas été relevé dans la littérature consultée, ni pris en considération dans le modèle de recherche développé dans cette thèse. Il s'agit de l'agencement des locaux de l'entreprise en *open space*. Cela consiste, dans le cas de cette entreprise, à mettre les employés appartenant à un même département dans une même salle en la présence de leur chef ; la direction générale occupant une salle à part.

L'observation du fonctionnement du travail permet de constater que, grâce à ce mode d'agencement physique des bureaux, les employés appartenant à un même département peuvent facilement échanger leurs idées, leurs savoirs et leurs expériences sur différentes questions sans avoir à quitter leurs sièges, étant installés autour d'une même table. De plus, ce choix semble émaner d'une politique stratégique délibérée telle que l'explique le PDG de l'entreprise qui précise que « le choix de cet agencement physique des locaux est favorable pour le travail d'équipe et l'amélioration de l'échange de savoirs entre les membres du groupe ».

Pour ce qui est de l'entreprise TOUSAIR et à l'époque où l'étude de cas a été faite, le département technique et de projets était le seul à être agencé en *open space*. Cela est favorable à la logique de travail d'équipe qui règne au sein de ce département pour échanger toute idée novatrice et promouvoir l'innovation.

O'Dell et Grayson (1998) assimilent l'agencement physique en *open space* à un facteur facilitateur du transfert de connaissances. Ils pensent qu'il favorise l'identification et la localisation de ce qu'ils appellent « les lits de la connaissance », ainsi que la résolution rapide et l'amélioration des pratiques de gestion. De même, Gueye (2004) pense que l'*open space* favorise la communication et offre un environnement de travail convivial, ludique et créatif.

Cependant, des publications plus récentes ont remis en question les avantages associés à l'agencement physique en *open space*, récemment considéré comme présentant des risques pandémiques pour la santé des employés¹. Des Isnards et Zuber (2008) mettent l'accent sur le stress qui peut en être engendré. Poirot (2008) évoque le problème de la nuisance sonore. Boulet (2012) ajoute que l'*open space* engendre la promiscuité, la difficulté de concentration, l'absence de confidentialité professionnelle ou privée, l'irritation, et la fatigue.

Ces travaux, bien qu'en défaveur de l'agencement physique des locaux en *open space*, ne remettent pas en question son rôle dans le transfert et la diffusion intra organisationnelle du savoir tel qu'observé dans la présente recherche empirique, mais sont plutôt axés sur le risque qui peut en découler en termes de détérioration des conditions psychologiques du travail. Nous maintenons, à cet effet, l'hypothèse selon laquelle l'*open space* constitue un dispositif de partage et de diffusion intra organisationnelle du savoir dont l'entreprise peut profiter, et nous choisissons, ainsi, de l'intégrer dans la version revisitée du modèle opérationnel, en tant que variable opérationnelle à la troisième étape du processus de gestion de savoir : partage/diffusion intra organisationnel du savoir.

1.2.2.2 Une nouvelle pratique de partage du savoir : adoption d'un style de *leadership* participatif

La recherche empirique a permis de relever une nouvelle illustration de partage du savoir, n'ayant pas été prise en considération dans le modèle de la recherche : il s'agit de l'adoption par la direction générale d'un style de *leadership* participatif en vue de partager, ensuite de capitaliser le savoir des membres l'entreprise.

Ce dispositif a été repéré uniquement dans les deux entreprises françaises. Chez JALMAS, l'éditeur français de logiciels informatiques, la participation du personnel au processus de prise de décision se fait de manière démocratique et collégiale. Cela incite les employés de l'entreprise à exprimer leurs idées, souvent novatrices, et à faire remonter à leurs supérieurs des propositions de solutions aux problèmes posées. La participation est davantage facilitée

¹<http://peineajour.com/2011/11/17/open-space-pandemique/>, accès en avril 2012.

par les réunions quotidiennes impliquant l'ensemble des membres formant chacun des départements. Chez TOUSAIR, « l'exercice marketing technologique » réunissant le directeur technique, le responsable de la stratégie de recherche et de la technologie et quelques experts des départements technique et commercial, constitue un exemple de participation des employés au processus de prise de décision. Cet exercice, hebdomadaire, donne l'occasion à chacun d'exprimer ses idées et de proposer des solutions aux problèmes posés. La prise de décision se fait ensuite à travers le vote de tout le groupe.

Le lien direct entre le style de *leadership* participatif et le partage des savoirs de l'entreprise n'a pas été repéré dans la littérature consultée. Cette pratique managériale repose sur l'interaction sociale et le travail de groupe qui, selon Hemlin (1999), favorise le partage du savoir. De même, la participation au processus de décision passe par les réunions, les conversations et le dialogue que Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent favorables à la création et au partage du savoir, sans oublier les avantages en termes d'externalisation (du tacite vers l'explicite) et de combinaison (de l'explicite vers l'explicite) du savoir. Pour cette raison, nous pensons que le style de *leadership* participatif favorise le partage du savoir et nous proposons, à cet effet, de l'intégrer dans la version revisitée du modèle opérationnel en l'ajoutant aux autres variables opérationnelles citées ci-dessus.

La confrontation du modèle de l'organisation fondée sur le savoir à la réalité du terrain a débouché sur des modifications sous forme d'ajout ou d'élimination de caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir et qui constituent la deuxième famille de variables formant la version initiale du modèle. Il convient à ce niveau de reconsidérer la première famille de variables à savoir « les conditions d'émergence » de l'organisation fondée sur le savoir et de réfléchir à sa pertinence pour la recherche.

1.3 QUID DES CONDITIONS D'EMERGENCE DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR ?

Dans sa version initiale (figure 8), le modèle de l'organisation fondée sur le savoir comprenait, en plus des six caractéristiques organisationnelles considérées comme favorables à la valorisation du savoir, une première famille de variables appelées « conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir » et qui étaient résumées dans les trois éléments suivants :

- L'émergence d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs du savoir » ;
- La prépondérance de l'innovation comme facteur de succès ;

- Le développement des TIC.

Il s'agissait de conditions macroéconomiques qui, selon notre point de vue de départ, appelaient à l'adoption par l'entreprise d'un mode d'organisation pouvant l'aider à valoriser son savoir. A cet effet, elles ont été utilisées pour le choix des entreprises sur lesquelles porterait l'enquête empirique. L'objectif de cette thèse était alors d'aller dans une entreprise qui remplisse les trois conditions suivantes : des postes de travail à haute teneur en savoir qu'elle comble par des « travailleurs du savoir », un contexte marqué par la prépondérance de l'innovation comme facteur de succès et le développement massif des TIC et de leurs différents usages.

Au cours de la recherche empirique, les premiers résultats dégagés de l'étude menée chez JALMAS, l'éditeur français de logiciels informatiques, permettaient d'associer cette entreprise à une organisation fondée sur le savoir, d'autant plus qu'elle se trouvait bien dans les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, étant présente dans le secteur de fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques¹.

En revanche, les deux autres études de cas ont été menées dans des entreprises n'appartenant pas à ces deux secteurs, mais qui présentaient bien les conditions d'émergence prédéfinies. Dans ces deux entreprises, les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir développées dans le modèle ont bien servi à décrire le fonctionnement de chacune d'elle et de son mode d'organisation vus sous l'angle du savoir. Pour ces deux entreprises, il a été possible de mettre en lumière les caractéristiques organisationnelles en faveur de la valorisation du savoir, telles que soulignées par la littérature. Il a été possible également de mettre le doigt sur des dysfonctionnements de nature à entraver la valorisation du savoir.

Ces résultats conduisent à deux conclusions : Premièrement, les caractéristiques organisationnelles développées dans le modèle permettent de décrire le fonctionnement d'entreprises et d'analyser leur mode d'organisation en rapport avec la valorisation du savoir et ce, même si elles ne sont pas dans les conditions d'émergence définies dans le modèle. Deuxièmement, le modèle de l'organisation fondée sur le savoir n'obéit pas à un effet sectoriel. En effet, si JALMAS qui opère dans le secteur de fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques² a pu être identifiée comme une organisation fondée sur le savoir, le modèle a pu être utilisé comme un outil de diagnostic axé sur le savoir auprès

¹ NACE : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-015/FR/KS-RA-07-015-FR.PDF

² NACE, idem.

d'autres entreprises appartenant à d'autres secteurs à savoir : celui de l'industrie aéronautique, spatiale et d'électronique de défense et celui de la mode.

Toutefois, les résultats ne permettent pas de statuer sur le fait que le modèle est apte à décrire toutes les entreprises de manière générale, car, résultant d'une recherche de type qualitative, le modèle ne peut se prêter à la généralisation.

1.4 SYNTHÈSE

La question principale de la recherche portait sur la possibilité d'élaborer un modèle qui puisse caractériser une organisation fondée sur le savoir et qui puisse aider les gestionnaires à valoriser les savoirs de leur entreprise. Une fois élaboré, le modèle a été confronté à la réalité des entreprises étudiées, tel que décrit dans la présente section qui s'est déroulée en quatre étapes : la première consistait à discuter les caractéristiques prévues dans le modèle suite à leur soumission à l'épreuve du terrain. La deuxième avait pour objectif de mettre en lumière d'autres éléments découverts sur le terrain en discutant de leur rôle dans la valorisation du savoir. La troisième était focalisée sur l'intérêt de continuer à considérer les conditions d'émergence d'une organisation fondée sur le savoir. La quatrième étape enfin, objet du présent paragraphe, est une tentative de répondre à la principale question de la recherche, tout en se basant sur les étapes précédentes.

Dans la première étape, la confrontation du modèle au terrain a permis de retrouver la majorité des liens évoqués dans les travaux antécédents tels que le rôle de l'organisation des activités en mode projet ou celui de la mise en place d'un processus de gestion de savoir dans la capitalisation de ce dernier, etc. Les résultats ont aussi permis, dans la deuxième étape, de mettre en lumière d'autres dispositifs relevés du terrain et pouvant aider à la valorisation du savoir comme le partage d'un langage commun ou l'agencement physique des locaux en *open space*. Dans la troisième étape enfin, nous avons conclu qu'il était inutile de considérer les conditions d'émergence rattachées en début de cette recherche à l'organisation fondée sur le savoir et ce, en raison de l'absence d'un effet sectoriel.

Le modèle a servi comme outil de description des organisations étudiées, ainsi que de diagnostic en rapport avec leur aptitude à valoriser le savoir. A ce niveau, il est possible de répondre à la question initiale de la recherche en proposant, en complément des travaux antécédents, un modèle d'organisation qui ne se limite pas à un ou deux facteurs de valorisation de savoir, mais qui présente six caractéristiques organisationnelles pouvant être traduites par un grand nombre de dispositifs en faveur de la valorisation du savoir. Les

versions révisées du modèle de recherche et de celui opérationnel seront présentées dans la section suivante.

2 REVISION DU MODELE DE RECHERCHE ET DU MODELE OPERATIONNEL

A l'issue des résultats discutés dans la section précédente, il convient à ce niveau de revenir aux modèles pour les ajuster en fonction des résultats empiriques d'une part, et des allers-retours effectués entre la littérature et les éléments relevés du terrain d'autre part. La manière dont les modèles ont été élaborés sera décrite dans les deux paragraphes suivants.

Tableau 16 : Révision du modèle de recherche présentant les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir

Modèle initial	Modèle révisé
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique 2. Structure hiérarchique plate 3. Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes 4. Existence de processus de gestion du savoir 5. Exploitation des informations internes et externes 6. Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique 2. Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes 3. Existence de processus de gestion du savoir 4. Exploitation des informations internes et externes 5. Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir 6. Réseautage externe

Tableau 17 : Modèle opérationnel révisé

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir		Variables opérationnelles
Le savoir : ressource stratégique pour l'entreprise et source d'avantage stratégique durable	Exemples de savoirs explicites	Les brevets, les procédés, les publications scientifiques, les études de marché, les modèles, les procédures, les bases de données, etc. (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002).
	Exemples de savoir tacites	Secrets de métiers, expériences reproduites, routines, tours de mains (Byosièrè et Ingham, 2001 ; Grundstein, 2002)
	Valorisation stratégique du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de la direction générale dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel, une culture et un budget pour la valorisation du savoir (Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003). - Protection de la propriété intellectuelle (Porter et al, 2007). - Etendue de la formation professionnelle (Porter et al, 2007). - Positionnement du savoir par rapport aux critères de la rareté, la valeur, la non substituabilité et la non imitativité (Winter, 1987 ; Barney, 1991 ; Arrègle, 2000, 2006).

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir		Variables opérationnelles
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes		<ul style="list-style-type: none"> - Existence de processus (récurrents ou non récurrents) (Lorino, 1995). - Existence de groupes de projets autonomes (Lorino, 1995). - Existence d'une méthodologie de projet (Gélinier, 1999 ; Fernez-Walch et Romon, 2010). - Intérêt accordé à la gestion par projet (Gélinier, 1999). - Spécialisation des membres des groupes de projet (Drucker, 1988). - Répartition des rôles entre les spécialistes, membres des groupes de projet et les managers (Gélinier, 1999).
Existence de processus de gestion de savoir	Création/collecte /renouvellement du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Création de nouveaux savoirs à l'interne par la formation professionnelle (Simon, 1991). - Création de nouveaux savoirs à l'externe par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché (Simon, 1991). - Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) : interaction sociale, travail de groupe, réunions fréquentes, etc. - Identification et collecte des savoirs cruciaux pour l'organisation : activité de veille (Hemlin, 1999).
	Traitement et formalisation du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation, codification et conversion du savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leidner, 1999b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold et al, 2001 ; Mbengue, 2004). - Possibilité de recours à quelques méthodes de traitement du savoir (Bück, 2000 ; Prax, 2000) telles que : la méthode Capex, la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétence, ou la GEIDE.

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir		Variables opérationnelles
	Diffusion intra organisationnelle et partage du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans « l'internalisation » du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la « socialisation » du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'information dans la « combinaison » du savoir (explicite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hemlin, 1999). - Existence de « règles et directives » facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimums (Grant, 1996). - Rôle de l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996). - Rôle des « routines » dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996). - Intérêt de former des groupes de résolution de problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes complexes (Grant, 1996). - Existence d'un langage commun au personnel. - Agencement physique des locaux en open <i>space</i>. - Adoption d'un style de <i>leadership</i> participatif.
	Protection du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des savoirs contre la déperdition ou l'imitation (Arrègle, 2006) : brevets et enveloppes <i>Soleau</i>.
Exploitation des informations externes et internes		<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une activité de veille (Maier et al, 1997 ; Jakobiak, 1998). - Existence de filtres intelligents humains (personnes chargées du tri, de l'analyse et de la synthèse de l'information) (Simon, 1981) - Remontée organisée de l'information (Drucker, 1988).
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir		<ul style="list-style-type: none"> - Informatisation des données pour une amélioration de la productivité et un enrichissement des informations (Obegi, 2005). - Existence de bases de données : largeur, accès, partage, nombre d'utilisateurs, fréquence d'alimentation, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). - Existence d'outils technologiques facilitant les échanges humains : <i>groupware</i>, Internet, intranet, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). - Qualité de l'infrastructure technologique au service de la gestion du savoir (moderne, obsolète, absente) (Chtourou, 2004 ; Porter et al, 2007). - Nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portable (Porter et al, 2007). - Potentiel d'absorption de la technologie (Porter et al, 2007) : dépenses en TIC (<i>hardware</i> et <i>software</i>).

Caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir	Variables opérationnelles
Réseautage externe	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à des manifestations nationales et internationales comme les salons et les foires - Dépenses qualifiantes en ressources humaines, en formation professionnelle (OCDE, 1992 ; Banque de France, 2001 ; Camus, 2006)

2.1 REVISION DU MODELE THEORIQUE DE RECHERCHE

La révision du modèle théorique de recherche se traduit par trois types de modification. La première consiste à éliminer la famille de variables relative aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir et ce, après avoir démontré l'absence d'effet sectoriel. La deuxième concerne l'élimination de la deuxième caractéristique appelée, dans la version initiale du modèle, « structure hiérarchique plate ». La troisième enfin, renvoie au lien discuté dans le chapitre précédent entre « le réseautage externe » et l'aptitude de l'entreprise TENDANCE à capitaliser et à valoriser son savoir. A cet effet, nous jugeons judicieux d'intégrer cette caractéristique au modèle de l'organisation fondée sur le savoir. Le réseautage externe traduit la volonté de l'entreprise de mettre des ressources financières pour se positionner dans des réseaux professionnels nationaux et internationaux.

2.2 REVISION DU MODELE OPERATIONNEL

Ce paragraphe a pour objectif d'intégrer au modèle opérationnel, dans sa version révisée, les variables opérationnelles rattachées à la nouvelle caractéristique relative aux dépenses en réseautage externe d'une part, et d'enrichir les variables opérationnelles du processus de partage/diffusion intra organisationnel du savoir par les trois nouveaux éléments dégagés du terrain, d'autre part.

La volonté de l'entreprise de se positionner dans des réseaux professionnels, se traduit, pour la présente recherche, par les dépenses qu'elle effectue pour participer à des manifestations nationales et internationales réunissant des représentants du secteur dans lequel elle opère. Ces dépenses peuvent aussi se traduire, selon l'OCDE (1992), La Banque de France (2001) et Camus (2006), par des dépenses qualifiantes en ressources humaines ou en formation professionnelles, dans la mesure où la présence dans les foires et salons internationaux par exemple, peut renforcer les compétences commerciales et de négociation des employés et permet de nouer de nouvelles relations professionnelles.

Par ailleurs, la recherche empirique a permis de relever trois nouveaux dispositifs de nature à faciliter le partage et la diffusion intra organisationnelle du savoir. Les deux premiers dispositifs, à savoir le « partage par le personnel de l'entreprise d'un langage commun » et « l'agencement physique des locaux en *open space* » ont été intégrés dans le nouveau modèle opérationnel car ils servent de pré requis au partage du savoir. De même, et selon le terrain, le partage du savoir peut être renforcé par une nouvelle pratique, non soulignée par les travaux antécédents, à savoir « l'adoption d'un style de *leadership* participatif ».

Toutefois, au-delà de la révision du modèle de recherche et de celui opérationnel qu'il était possible d'effectuer suite à la recherche empirique conduite sur le terrain, l'observation du modèle de la recherche appelle à certaines réflexions à propos de sa forme considérée globalement, ou de quelques unes de ses spécificités, objets de la prochaine section.

3 DISCUSSION DU MODELE PRIS DANS SA GLOBALITE

Cette troisième section est consacrée à une réflexion générale autour du modèle considéré dans sa globalité. Il s'agit, dans un premier paragraphe, de mettre en relief le poids de l'implication de la direction générale dans l'adoption des caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir. Le deuxième paragraphe mettra en lumière toutes les interconnexions pouvant être relevées entre les concepts théoriques pris séparément, ou en rapport avec les variables opérationnelles décrites dans le tableau 17, ci-dessus. Le dernier paragraphe enfin, présentera les limites du modèle.

3.1 IMPORTANCE DE L'IMPLICATION DE LA DIRECTION GENERALE DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

L'organisation fondée sur le savoir, dans sa version révisée, présente six caractéristiques : la perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique, la mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes, l'existence de processus de gestion du savoir, l'exploitation des informations internes et externes, l'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir, et le réseautage externe.

L'étude de ces caractéristiques permet de rendre compte de l'importance du soutien du *Top Management* dans leur mise en œuvre. En effet, conformément aux travaux de Bück (2000) et Veybel et Prieur (2003) qui stipulent que la valorisation du savoir nécessite l'implication de la direction générale dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel, une culture et un budget, nous pouvons constater que les caractéristiques développées dans cette recherche ont aussi

besoin de l'intervention active de la direction générale, pour être mise en œuvre, selon une démarche volontariste.

Ce constat connaît toutefois une exception notamment en ce qui concerne la troisième étape de processus de gestion de savoir, puisque pour le partage ou la diffusion intra organisationnelle du savoir, l'implication de la direction générale ne paraît pas très significative. Cela pourrait être expliqué par le fait que les dispositifs en faveur de l'interaction entre savoirs tacites et savoirs explicites (Nonaka, 1994), considérés dans la littérature comme supportant le partage du savoir, se traduisent essentiellement par les réunions, l'échange, le dialogue, l'observation, l'imitation, etc.... ; des dispositifs davantage organisés et soutenus par la base du personnel et non par la direction générale.

Nous avançons alors la proposition selon laquelle l'adoption des caractéristiques organisationnelles de l'organisation fondée sur le savoir nécessite le soutien du *Top Management*, mais que la réussite de la diffusion intra organisationnelle du savoir, reste, dans une large mesure, l'apanage des autres employés.

Nous remarquons, par ailleurs, que le modèle de l'organisation fondée sur le savoir est un modèle multi factoriel composé de six caractéristiques qui empruntent à la stratégie comme « la perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique » et « le réseautage externe », à la théorie des organisations comme « la mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes », à la gestion des ressources humaines pour « la mise en place d'un processus de gestion de savoir » et au domaine des SI pour « l'exploitation des informations internes et externes » et « l'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir ». Le modèle, ainsi présenté, fait donc appel à plusieurs branches des sciences de gestion ainsi qu'aux sciences économiques. C'est donc un modèle pluridisciplinaire, mais également complexe puisqu'il est constitué de six variables interdépendantes. La complexité du modèle sera abordée dans le paragraphe suivant.

3.2 INTERCONNEXION ET COMPLEMENTARITE DE CERTAINES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION FONDEE SUR LE SAVOIR

En observant le modèle opérationnel dans sa nouvelle version décrite dans le tableau 17 ci-dessus, on peut déceler une interconnexion de certaines caractéristiques organisationnelles. Nous remarquons, en effet, que toutes les variables du modèle favorisent, à des degrés différents, le processus de gestion de savoir en agissant soit sur sa création, soit sur son traitement, son partage ou sa protection.

Le tableau 18 suivant présente en lignes les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir (à part la mise en place d'un processus de gestion de savoir) et leurs variables opérationnelles respectives que nous avons retirées de la littérature. En colonnes, le tableau reprend les quatre étapes retenues par la présente recherche pour décrire le processus de gestion de savoir, en montrant la manière dont ces dernières peuvent être liées aux caractéristiques mises en lignes.

Tableau 18 : Complémentarité entre les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir

Caractéristiques autres que « la mise en place d'un processus de gestion de savoir »	Quelques variables opérationnelles	Processus de gestion de savoir			
		Création /collecte	Traitement/ formalisation	Diffusion/ partage	Protection
Le savoir : ressource stratégique pour l'entreprise	Etendue de la formation professionnelle	✓			
Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes	Existence de groupes de projets autonomes	✓		✓	✓
	Existence d'une méthodologie de projet		✓		
	Spécialisation des membres des groupes de projet	✓			
Exploitation des informations externes et internes	Organisation d'une activité de veille	✓			
	Existence de filtres intelligents humains (personnes chargées du tri, de l'analyse et de la synthèse de l'information)	✓	✓		✓
	Responsabilité de l'information : rédaction de rapports et de documents nécessaires à sa compréhension	✓	✓	✓	✓
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	Informatisation des données pour une amélioration de la productivité et un enrichissement des informations	✓	✓	✓	✓
	Existence de bases de données : largeur, accès, partage, nombre d'utilisateurs, fréquence d'alimentation, etc.	✓	✓	✓	✓
	Existence d'outils technologiques facilitant les échanges humains : <i>groupware</i> , Internet, intranet, etc.	✓	✓	✓	✓
	Potentiel d'absorption de la technologie : dépenses en TIC (hardware et software).	✓	✓	✓	✓
Dépenses en réseautage externe	Investissements qualifiants en ressources humaines et en formation	✓			
	Participation à des manifestations nationales ou internationales	✓			

D'après ce tableau, l'existence d'un processus de gestion de savoir n'est pas uniquement appréhendée par les variables opérationnelles que la littérature lui réserve. On remarque aussi, d'après l'étude empirique, que les autres caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir

favorisent également le processus de gestion de savoir en intervenant dans la réalisation de ces quatre étapes.

- L'étape de la création/collecte du savoir est renforcée par la formation professionnelle, l'organisation d'activités en mode projet, l'existence d'activité de veille et de filtres intelligents humains, l'utilisation des TIC, les dépenses en réseautage, etc.
- L'étape du traitement/formalisation du savoir est facilitée par l'élaboration de méthodologies claires et formelles comme celle des projets, l'exploitation des informations internes et externes et l'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir ;
- L'étape du partage/diffusion intra organisationnel du savoir est favorisée par le travail en groupe induit par le mode projet, la gestion et l'exploitation de l'information interne et externe et l'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir ;
- La protection du savoir enfin, est assurée par la gestion de l'information ainsi que par l'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir.

A partir de ce développement, il est possible de constater que les variables opérationnelles proposées par la littérature pour appréhender l'existence des différentes caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir sont inter reliées entre elles d'une part, et qu'elles participent, à des degrés différents, à la réalisation des étapes du processus de gestion de savoir, d'autre part. En plus de ces interconnexions entre variables, le modèle de l'organisation fondée sur le savoir présente d'autres spécificités lui procurant la forme d'un *Framework*, objet de discussion du paragraphe suivant.

3.3 MODELE PLURIDISCIPLINAIRE VS *FRAMEWORK*

D'après Porter (1991), le modèle de recherche, en opposition au *Framework*, présente l'inconvénient d'être trop réducteur, de ne pas prendre en compte toutes les variables nécessaires à appréhender la réalité et de ne donner qu'un aperçu simple des situations complexes. Par conséquent, il y a lieu de s'interroger sur la nature de l'outil élaboré dans cette thèse. S'agit-il d'un modèle de recherche ou d'un *Framework* ?

Selon Porter (1991), le *Framework* aide son utilisateur [en l'occurrence le gestionnaire] à réfléchir à ses problèmes en prenant en compte l'entreprise et son environnement et en choisissant les solutions qui lui sont pertinentes, quelque soient son métier et la position concurrentielle de son entreprise.

Selon le même auteur, le *Framework* présente deux avantages :

- Il met en évidence les variables omises et la diversité des situations organisationnelles de chacune des entreprises visitées. Dans ce sens, le modèle de l'organisation fondée sur le savoir a été apte à décrire trois entreprises de tailles différentes, faisant des métiers différents et organisées aussi de façons différentes. En le confrontant à la réalité des entreprises, il était aussi possible de relever quelques éléments ayant été omis dans la formulation du modèle mais qui jouent, selon les résultats, un rôle important dans la valorisation du savoir ;
- Il répond à la problématique de la chaîne de causalité puisqu'il ne se limite pas à éclairer la pratique mais il pousse à réfléchir davantage au développement de la théorie, tels les allers-retours effectués, dans cette recherche, entre la littérature et le terrain. En effet, en étant confronté au terrain, le modèle n'a pas seulement servi comme outil de description et de diagnostic du fonctionnement pratique de l'entreprise et de ses activités, mais aussi comme outil d'aide à la réflexion sur la valorisation du savoir et ce, en proposant plusieurs connexions entre les différentes variables opérationnelles des caractéristiques rattachées à l'organisation fondée sur le savoir.

Cependant, notre *Framework* présente quelques limites, toujours au sens de Porter (1991) :

- Le « concept d'équilibre » qui, pour cette thèse, renvoie à « l'organisation fondée sur le savoir », n'est pas défini avec précision. Etant la complexité des caractéristiques organisationnelles formulées dans le modèle, ainsi que les variables opérationnelles qui les traduisent, il est difficile de définir avec précision l'organisation fondée sur le savoir, ses caractéristiques, sa stratégie, ses processus, etc. ;
- Les interactions supposées exister entre les différentes variables constituant le *Framework* ne peuvent pas être rigoureusement dessinées. Le paragraphe précédent était une tentative de souligner les interconnexions existantes entre la troisième caractéristique du modèle à savoir « la mise en place d'un processus de gestion du savoir » et les autres caractéristiques. Toutefois, il peut y avoir d'autres connexions que nous réservons pour des discussions futures, telles que le lien entre « la perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique » et « l'existence d'un processus de gestion de savoir », ou alors entre « le réseautage externe » et « l'exploitation des informations internes et externes ».

Pour le cas de la présente recherche, le modèle de l'organisation fondée sur le savoir ne décrit pas le poids respectif de chaque caractéristique organisationnelle dans le fonctionnement global de l'entreprise, ni dans son aptitude à valoriser son savoir. En ce qui concerne JALMAS, par exemple, que nous avons pu assimiler à une organisation fondée sur le savoir,

les résultats empiriques n'indiquent pas si le potentiel de l'entreprise à valoriser son savoir est davantage imputable à l'organisation de ses activités en mode processus de type projet ou aux efforts qu'elle déploie pour gérer son savoir. Il paraît également difficile de rattacher l'aptitude du cas JALMAS à valoriser son savoir à son activité de veille spécialement ou aux dispositifs technologiques qu'elle utilise.

Pour toutes ces raisons et en prenant en considération le travail de Porter (1991), il y a lieu de penser que l'outil développée dans cette thèse pour décrire l'organisation fondée sur le savoir emprunte davantage la forme d'un *Framework* que d'un modèle.

4 CONCLUSION DU CHAPITRE

Après avoir soumis le modèle à l'épreuve du terrain en vue de confronter ses variables à la réalité des entreprises visitées, ce chapitre avait pour objectif de synthétiser les résultats obtenus et de les discuter, tout en apportant un regard critique au modèle dans sa globalité.

L'intérêt a porté, dans un premier temps, sur le résultat du diagnostic mené au sein des entreprises visitées à travers la soumission du modèle à l'épreuve du terrain. Ainsi, les résultats relatifs aux liens entre la « perception du savoir comme une ressource stratégique », et « l'organisation des activités non récurrentes en processus de type projet » avec l'aptitude de l'entreprise à valoriser son savoir, corroborent les travaux antécédents. En revanche, les résultats relatifs au lien entre « l'aplatissement de la structure hiérarchique » et la capacité de l'entreprise à valoriser son savoir divergent de la littérature. Il a en effet été démontré que la valorisation du savoir dépend davantage des interactions vécues par les employés de l'entreprise appartenant à différents niveaux hiérarchiques, que de la forme de l'organigramme décrivant la structure hiérarchique formelle.

En ce qui concerne « l'existence de processus de gestion de savoir », les résultats corroborent dans leur majorité les travaux antécédents, malgré l'absence, au sein des entreprises visitées, d'un processus complet de gestion de savoir. Il a été possible également de mettre en lumière l'interdépendance entre certains dispositifs opérationnels relatifs à des étapes différentes du processus de gestion de savoir. Pour « l'exploitation des informations internes et externes », les résultats ont montré qu'elle constitue une variable importante pour les entreprises visitées, mais que le processus d'exploitation des informations manque généralement de méthodologie et de formalisme, ce qui diverge, dans une certaine mesure, des travaux précédents. Enfin, les résultats relatifs à « l'utilisation des TIC en faveur de la valorisation du savoir » corroborent

dans leur quasi-totalité les travaux antécédents qui lient cette variable à la valorisation du savoir d'une entreprise. Seulement, il a été possible de constater que les TIC ne sont pas toujours utilisées pour une telle fin, mais juste pour répondre aux exigences du métier ou à celles de l'environnement technologique de l'entreprise.

L'enquête menée au sein des entreprises visitées a permis, dans un deuxième temps, de relever quatre autres éléments en faveur de la valorisation du savoir mais qui n'avaient pas été intégrées dans la version initiale du modèle de l'organisation fondée sur le savoir. Il s'agit du « réseautage externe », du « partage d'un langage commun », de « l'agencement physique des locaux en *open space* » et de « l'adoption par les dirigeants de l'entreprise d'un style de *leadership* participatif ». Pour ces quatre éléments, nous sommes retournés à la littérature dans le but de trouver des travaux pouvant justifier leur intégration au modèle, ce qui a permis de les rajouter aux versions révisées du modèle théorique de la recherche et de celui opérationnel.

Le dépouillement des résultats de la recherche a permis, ensuite, de répondre à la question initiale de la recherche en présentant le modèle de l'organisation fondée sur le savoir comme un outil dont le gestionnaire peut se servir pour mener un diagnostic axé sur la valorisation du savoir.

Pour finir, il était judicieux de retourner sur le modèle développé dans cette thèse pour lui apporter un regard critique en vue de l'améliorer. En effet, et à défaut de pertinence de la première famille de variables constituant le modèle et présentant les conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir, nous avons choisi d'éliminer ces variables pour limiter le modèle aux seules caractéristiques organisationnelles que nous rattachons à l'organisation fondée sur le savoir. De même, et en référence aux travaux de Porter (1991), nous pensons que l'outil développé dans la présente recherche emprunte davantage la forme d'un *Framework* que d'un modèle, étant son caractère pluridisciplinaire et sa prise en compte de la complexité des différentes situations de gestion dans lesquelles il peut être appliqué.

CONCLUSION GENERALE

Les facteurs explicatifs de la performance des entreprises varient selon les courants de la pensée managériale. Quand la théorie des ressources (Wernelfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991) souligne l'importance des ressources de l'entreprise et leur rôle dans la création de rente pour les entreprises, les pionniers des théories évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982 ; Pavitt, 1990) mettent davantage l'accent sur les ressources technologiques en les considérant comme la principale source d'avantage concurrentiel pour les firmes. Plus tard, l'accent a été mis sur l'information, considérée par les fondateurs de la théorie des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) et par Drucker (1988), fondateur du paradigme de « l'Organisation Fondée sur l'Information », comme la ressource la plus importante pour l'entreprise, susceptible de lui offrir un avantage stratégique.

Un autre ensemble de travaux de recherche formant les théories cognitives de la firme, dont notamment ceux issus de la théorie basée sur le savoir (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1999a ; Grant, 1996), de la théorie de la création du savoir organisationnel (Nonaka, 1994) et de la théorie de l'Apprentissage organisationnel (Senge, 1990), focalise sur le concept de savoir qu'il considère comme la principale ressource pour l'entreprise, eu égard à sa portée stratégique. Selon ce courant de pensée, l'entreprise est vue comme une organisation apprenante capable de créer, acquérir, transférer et intégrer du savoir dans sa stratégie et son mode de fonctionnement.

Toutefois, les travaux abordent souvent le lien entre savoir et performance d'une entreprise en proposant des modèles uni ou bi factoriels, sans décrire les caractéristiques et le fonctionnement d'une entreprise qui se voudrait organisée autour du savoir et sans donner une définition consensuelle d'une organisation fondée sur le savoir. De plus, il n'existe pas de consensus sur la nature et le nombre des variables pouvant favoriser la valorisation du savoir d'une entreprise. À partir d'un questionnaire sur la manière dont le savoir peut être valorisé dans l'entreprise, nous avons fait porter la question de la présente recherche sur l'intérêt d'élaborer un modèle qui puisse caractériser une organisation fondée sur le savoir et que les gestionnaires puissent utiliser pour valoriser le savoir de leur entreprises.

Pour répondre à cette question de recherche, la démarche consistait en deux étapes.

Etape 1 : Dans cette étape, la revue de la littérature menée a permis de proposer une définition de « l'organisation fondée sur le savoir ». Cette dernière peut être présentée comme une organisation apprenante, qui considère le savoir comme une ressource stratégique, créatrice de valeur et source d'avantage distinctif et qui veille à articuler savoir tacite et savoir explicite. La revue de la littérature a permis, surtout, d'élaborer un modèle théorique

d'organisation fondée sur le savoir, composé de deux familles de variables : les conditions dans lesquelles pourrait émerger une organisation fondée sur le savoir, et les caractéristiques de cette dernière. Les conditions d'émergence sont au nombre de trois. Il s'agit de « l'émergence d'une nouvelle catégorie professionnelle appelée « travailleurs du savoir » (Drucker, 1998 ; Ndoye, 2006), de « la prépondérance de l'innovation comme facteur clé de succès » (Lamarche, 2003) et du « développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) » (Malhotra et Galleta, 2003 ; Roux, 2004). Nous avons défini six caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir :

- La perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique (Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006) ;
- La structure hiérarchique plate (Filleau et Marques Ripoull, 1999 ; Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) ;
- La mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes (Raynal, 2000 ; Pedon, 2000 ; Koskinen et al. 2003 ; D'Armagnac, 2004) ;
- L'existence d'un processus de gestion de savoir (Prax, 2000 ; Mbengue, 2004 ; Arrègle, 2006) ;
- L'exploitation des informations internes et externes (Simon, 1981 ; Drucker, 1999a) ;
- L'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir (Chtourou, 2004 ; Porter et al. 2007).

Etape 2 : cette étape de la démarche consistait à soumettre le modèle élaboré à l'épreuve du terrain. Pour cela, nous avons d'abord traduit les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir développées dans le modèle en des variables opérationnelles. À travers une recherche qualitative par études de cas, les caractéristiques du modèle ont été comparées à celles de trois entreprises répondant aux conditions d'émergence de l'organisation fondée sur le savoir et affichant le savoir comme un élément clé de leur compétitivité. Il s'agit de JALMAS, un éditeur de logiciels informatiques de la Région Parisienne ; TOUSAIR, un systémier d'air pour avionneurs de la Haute Garonne ; et TENDANCE, un bureau d'études tunisien spécialisé dans le développement de concepts de mode. Le recueil de données s'est basé sur une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs et de l'observation non participante.

À travers la description des situations d'organisation adoptées par les entreprises visitées, les résultats ont montré que la quasi-totalité des caractéristiques considérées dans le modèle sont

de nature à aider les gestionnaires à valoriser le savoir de leurs entreprises. En effet, et conformément aux travaux antécédents, nous avons constaté que :

- la valorisation du savoir nécessite l'implication du top management qui est appelé à considérer le savoir comme une ressource d'ordre stratégique pour l'entreprise. Toutefois, dans les trois entreprises visitées, nous avons décelé un léger décalage entre les discours et les actions.
- l'organisation des activités non récurrentes en processus de type projet est favorable à la valorisation du savoir.
- la mise en place d'un processus de gestion du savoir est favorable à la valorisation de ce dernier, mais dans les entreprises visitées, ce processus n'est jamais complet.
- l'exploitation des informations internes et externes permet, dans les trois entreprises, de capitaliser le savoir. Cependant, selon les résultats, l'activité « veille » n'est pas toujours suffisante pour avoir une visibilité satisfaisante sur l'environnement et sur les concurrents. Dans certains cas, elle est juste menée pour répondre aux exigences technologiques ou juridiques du métier, sans s'insérer dans le cadre d'une stratégie proactive.
- Les trois entreprises utilisent les TIC pour valoriser le savoir, bien que souvent, l'utilisation des TIC vienne juste pour répondre aux exigences du métier, tel est le cas pour TENDANCE qui utilise de nouveaux logiciels pour la digitalisation ou la gestion de la paie.

En revanche, concernant la structure hiérarchique, et contrairement à la littérature, les résultats ont montré que le nombre de niveaux hiérarchiques importe peu pour la valorisation du savoir, du moment que l'organisation permet des interactions humaines et des échanges entre les employés. Cela se manifeste, par exemple, à travers l'organisation de certaines activités en mode projet, ou à travers l'agencement physique des locaux en *open space*.

Par ailleurs, la confrontation des caractéristiques élaborées à partir de la littérature au terrain a permis de dégager quatre nouveaux éléments descriptifs d'une organisation fondée sur le savoir qui n'étaient pas pris en considération dans la version initiale du modèle. Le premier consiste en des actions que l'entreprise mène en vue de se positionner dans des réseaux professionnels externes réunissant les principaux acteurs du métier. Ces actions se traduisent selon le terrain, (notamment pour le cas de TENDANCE), en la participation à des manifestations nationales et internationales comme les foires et les salons de la mode. Nous proposons donc de formuler une nouvelle caractéristique d'une organisation fondée sur le savoir : « le réseautage externe ». Les trois autres éléments relevés du terrain se rapportent

essentiellement au partage/diffusion intra organisationnel du savoir. Les deux premiers éléments renvoient à la mise en œuvre par JALMAS et TENDANCE de « préalables » au partage du savoir : le partage d'un langage commun par le personnel et l'agencement physique des locaux en *open space*. Le dernier élément renvoie à une pratique managériale. Il s'agit de l'adoption d'un style de *leadership* participatif. L'analyse des résultats montre que ces trois éléments favorisent le partage/diffusion intra organisationnel du savoir, nous choisissons alors de les rajouter aux autres variables opérationnelles prévues pour appréhender cette étape de gestion de savoir.

En somme, l'analyse des résultats empiriques a permis de retourner au modèle de recherche et celui opérationnel pour les ajuster en fonction des observations du terrain. Elle a permis également de nourrir une réflexion théorique qui contribue à l'enrichissement de la littérature managériale relative à la gestion du savoir.

La contribution théorique de cette thèse se traduit par la proposition d'un modèle multifactoriel (et non uni factoriel ou bi factoriel comme dans la littérature), qui permet de décrire une organisation fondée sur le savoir à travers six caractéristiques :

- Perception du savoir comme une ressource d'ordre stratégique ;
- Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes ;
- Existence de processus de gestion du savoir ;
- Exploitation des informations internes et externes ;
- Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir ;
- Réseautage externe.

De plus, à travers les trois études de cas menées, il a été possible d'utiliser les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir comme **outil d'aide au diagnostic** des entreprises sous l'angle de la valorisation du savoir. Elles ont aussi servi comme **outil d'aide à la description** de quelques aspects de la stratégie des entreprises visitées, leur structure, leur organisation et leur relation avec l'environnement

Par ailleurs, le modèle a aussi servi comme **outil d'aide à l'orientation de la réflexion sur la valorisation du savoir**. Pour cela la démarche empruntée pour aider les gestionnaires à mieux valoriser les savoirs collectés ou créés par leur entreprise s'étale sur deux étapes. Dans la première étape, la description et le diagnostic élaborés au début de la recherche empirique sont utilisés pour identifier les savoirs cruciaux de l'entreprise, l'endroit où ils sont sauvegardés, la manière dont ils circulent dans l'entreprise et, surtout, les actions menées par

les dirigeants et/ou le reste du personnel pour valoriser ces savoirs, les capitaliser et les protéger. La deuxième étape de la démarche est d'essayer de repérer, à partir de toutes ces informations, d'éventuels faiblesses ou dysfonctionnements pouvant entraver la valorisation effective du savoir et les freins de nature à empêcher l'entreprise d'en tirer un avantage concurrentiel.

En définitive, cette thèse propose **un Framework novateur** mettant le savoir au cœur de l'organisation. Ce *Framework* est **un outil d'aide à la description et au diagnostic** de l'organisation d'une entreprise, sous l'angle du savoir. Le *Framework* est également **un outil d'aide à la réflexion axée sur la valorisation du savoir**, comme il a été montré pour le cas de l'entreprise tunisienne.

Au-delà de ces apports théoriques et managériaux, cette thèse présente quelques limites qu'on peut résumer en quatre points :

- Le *Framework* de l'organisation fondée sur le savoir aborde l'entreprise dans sa globalité en intégrant des dimensions relatives aux aspects structuraux, financiers, managériaux, humains, etc. Cela constitue une richesse car il prend en compte toutes les variables nécessaires à appréhender la réalité. Mais cela constitue aussi une limite car il est complexe et il ne définit pas de manière rigoureuse la nature des interrelations entre les différentes variables le constituant. Un modèle concentré sur une seule branche de la gestion aurait, peut être, été plus facile à élaborer avec une recherche théorique plus approfondie pour chaque aspect. Il aurait également été plus facile à confronter au terrain.
- Le concept de savoir, notamment sous sa forme tacite, est difficile à appréhender, à mesurer ou même à observer.
- Une autre limite tient au rôle des employés interviewés dans la valorisation du savoir. Si certains sont bien au cœur de la valorisation du savoir en tant qu'exécutants ou décideurs, d'autres au contraire ne participent pas activement au processus de gestion et de valorisation du savoir. Cette limite est inhérente aux études de cas par entretiens. Les personnes rencontrées étaient les seules à nous avoir été proposées par « l'instance de suivi » qui a accepté de nous recevoir sur le terrain.
- Etant donné sa nature descriptive, ce *Framework* ne permet pas d'expliquer le rôle que joue la valorisation du savoir dans la performance de l'entreprise.

Etant donné ces limites, on pourrait, dans des recherches futures, concentrer le *Framework* sur des aspects de gestion moins nombreux en vue d'atténuer sa complexité et de pouvoir creuser plus en profondeur. Il serait aussi judicieux de conduire des entretiens avec les employés dont

les postes sont davantage liés au processus de gestion du savoir de l'entreprise. Une étude quantitative pourrait également servir à analyser la validité des résultats dégagés par la présente thèse. Une autre piste de recherche pourrait s'intéresser à la manière d'adapter ce *Framework* pour pouvoir l'utiliser comme un **outil d'accompagnement du changement** auprès d'entreprises désireuses de tirer avantage de la valorisation de leurs savoirs. L'intérêt s'étendrait alors aux aspects liés à la politique et la stratégie de l'entreprise, pour ensuite toucher aux outils opérationnels en faveur de la valorisation du savoir en vue d'en créer un avantage stratégique. Enfin, une recherche de type explicatif pourrait avoir comme objectif d'établir le lien entre la valorisation du savoir et la réalisation de la performance d'une entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abecassis P. et Coutinet N., Connaissance et transformations dans l'industrie pharmaceutique : une approche en termes de systèmes sectoriels d'innovation, [en ligne], (2007), disponible sur : <http://www.economix.u-paris10.fr/docs/101/jesf2007.pdf>, accès en février 2008.
- Alavi M. et Leidner D. (a), Knowledge management systems: issues, challenges and benefits, (Communications of the AIS, 7, 1999).
- Alavi M. et Leidner D. (b), Knowledge management systems: emerging views and practices from the field, (Hawaii International Conference on Systems sciences ; 32 ;1999).
- Alcouffe C. et Louzzani Y., Mesures de l'investissement immatériel. Indicateurs d'évaluation et de performance, *Note du LIRHE*, Toulouse, 2003, n°381.
- Alouat B., Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique. Une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse, *La revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 2010, 45.
- Al-Zu'Bi H.A., Organizational citizenship behavior and impacts on knowledge sharing. An empirical study, *International Business Research*, 2011, 4, 3.
- Amar A. D., *Managing Knowledge Workers*, Quorum Books, 2002.
- Amidon D.M. *Innovation et management des connaissances*, Editions d'Organisation, 2001.
- Amil D., Giannoplidis A. et Lipp Lingua C., Evolution des industries à haute technologie et des services à forte intensité de connaissances, *Eurostat, Statistiques en bref : Industrie, commerce et services*, [en ligne], 2007, disponible sur : http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-068/FR/KS-SF-07-068-FR.PDF, accès en février 2008.
- Andrieux M.A., Transmission et reprise d'entreprises : quel écosystème de croissance pour un entrepreneuriat créatif ? Immatériel et capital humain, quels enjeux de la reprise et de la transmission d'entreprises fondées sur l'anticipation ?, (Actes du MUTCOS ; Cycle Annuel ; 14 & 15 décembre 2011 ; Paris).
- Antoine A., Evaluation des pratiques et amélioration continue : quel management des équipes ?, *Pôle Européen de Santé. L'évaluation des pratiques professionnelles, le rôle du cadre de santé*, [en ligne], 2006, disponible sur : <http://www.pes.u-nancy.fr/images/76/download/AANTOINEpres.pdf>, accès en juillet 2007.
- Argote L, Beckman S.L. et Eppler D., The persistence and transfer of learning in industrial settings, *Management Science*, 1990, 36.
- Argyris C., *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : InterEdition, 1995.
- Argyris C., *Personality and Organization*, New York : Harper Collins, 1957.
- Argyris C. et Schön D., *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison : Wesley Publishing Company, 1996.
- Argyris C. et Schon D., *Organizational learning. A theory of action perspective*, Addison : Wesley Publishing Company, 1978.
- Arrègle J.L., Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 2006, 32, 160.
- Arrègle J.L., *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Chapitre 4. L'approche fondée sur les ressources, Paris : Economica, 2000.

- Aubert-Krier J., *Gestion de l'entreprise 1*, 5^{ème} édition, Paris : PUF, Chapitre 1. Structure et organisation, 1981, pp 234-261.
- AUCC (Association of Universities and Colleges of Canada), Compétences poussées requises dans l'économie du savoir, [en ligne], 2002, disponible sur : www.aucc.ca/_pdf/francais/reports/2002/innovation/advskills_f.pdf, accès en janvier 2006.
- Ballay J. F., *Tous managers du savoir*, Paris : Editions d'Organisation, 2002.
- Ballay J.F., Les processus clés de la gestion des savoirs, *L'Expansion Management Revue*, 1997, 95.
- Banque de France, La situation des entreprises industrielles, *Bilan 2001*, Paris, 2002.
- Bapuji H., Loree D. et Crossan M., Relying on external knowledge for competitive advantage: why it might not work, *Ivey Business Journal Online*, 2011, mai/juin.
- Barcelo Y., Les instruments intellectuels nous manquent pour saisir la nouvelle réalité économique, *Les affaires*, 1992, 7 mars.
- Bardes B., L'investissement immatériel, *Bulletin de la Banque de France*, 1997, 40.
- Barling J., Slater F. et Kelloway K.E., Transformational Leadership and Emotional Intelligence. An Exploratory Study, *Leadership and Organization Development Journal*, 2000, 21, 3.
- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press, 1938.
- Barney J.B. (a), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991, 17, 1.
- Barney J. B. (b), The resource based view of strategy. Origins, implications, and prospects, *Journal of Management*, Editor of Special Theory Forum, 1991, 17.
- Barney J. B., Strategic factor markets. Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 1986, 32.
- Bartoli F., Système national d'innovation : caractéristiques et perspectives pour les industries de santé en France, *Education et Formation*, 2001, 59.
- Bassi L., Harnessing the power of intellectual capital, *The Journal of Applied Manufacturing Systems*, 1997.
- Beitone A., Cazorla A., Dollo C. et Draï A.M., *Dictionnaire de science économique*, 3^{ème} édition, Edition Armand Colin, 2010.
- Bejja M.A., L'irrationalité de la prise de décision par les managers, *Mémoire de Mastère*, FSEG Sfax, 2005.
- Bell D., *The Coming of Post Industrial Society*, New York : Basic Books, 1973, Traduction française : Vers la société post-industrielle, Robert Laffont.
- Ben Fadhel O., L'impact socio organisationnel des nouvelles technologies de l'information et de la communication, *Mémoire de DEA*, FSEG Sfax, 2002.
- Ben Hammouda A., Les NTIC au service de la formation des ressources humaines, Tunis, 2003.
- Ben Mahmoud-Jouini S., *Faire de la recherche en management de projet*, Garel G., Giard V. et Midler C., Chapitre 11. Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projets : le cas des stratégies d'offres innovantes, Paris : Vuibert, 2004.
- Berger A., Mariot P., Coppens C. et Laroque Malbert J., Faire vivre un référentiel métier dans l'industrie : de la théorie à la pratique, [en ligne], 2005, disponible sur :

<http://www.knowledgeboard.com/download/2828/AST2005-384-Icare-v2.2.pdf>, accès en février 2008.

- Bernard A. et Tichkiewitch S., *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, Springer, 2008.
- Bernier C., Mutations du travail et nouveau modèle de qualification/formation, *Relations Industrielles*, 1999, 54, 1.
- Beyou C., *Manager les connaissances*, Paris : Liaisons, 2003.
- Bouaziz F. et Chaabouni J., Réseau public et changements organisationnels dans l'administration publique, les entreprises et les banques : quelles premières leçons tirées de l'expérience du réseau Tradenet ?, (Association Information Management ; 9 ; 26-28 mai 2004 ; Paris-Evry, France).
- Bouchez J.P. (a), Manager des travailleurs professionnels du savoir : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, 2006.
- Bouchez J.P. (b), De la clarification et de l'usage possible d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir, *Gestion 2000*, 2006, 23, 6.
- Boulet J., Concevoir des lieux de travail : une éthique de projet, *Forum, édition FO*, 2012, n°2.
- Bounfour A. et Greffe G., Organizational design and system for knowledge exchange: the Hau-Ba model, (Association Information Management ; 14 ; 10-12 juin 2009 ; Marrakech ; Maroc).
- Bourgeon L. et Tarondeau J., *Le management stratégique des compétences*, Dirigé par Quelin B. et Arrègle J.L., Apprentissage et organisation par projet, Paris : Ellipses, 2000.
- Boutelitan S., Management des connaissances et processus d'innovation, (Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion ; 5 ; 2005 ; Tabarka ; Tunisie).
- Boyer L. et Equilbey N., *Organisation, théories et applications*, Paris : Editions d'Organisation, 2000.
- Bradai W. et Chaabouni J., Changement organisationnel et Intranet : cas du secteur de leasing en Tunisie, (Association Information Management ; 26-28 mai 2004 ; Paris-Evry ; France).
- Brilman J., *Les meilleures pratiques du management*, Paris : Editions d'Organisation, 2001.
- Broutin A. et Pourcin C., Les investissements immatériels. Analyse des données internationales et nationales. Examen des pratiques régionales (Haute Normandie), *Rapport : Banque de France et Ecole Supérieure de Commerce de Rouen*, 1991.
- Brown J.S. et Duguid P., Organization Learning and Communities Of Practices: Toward a Unified View of Learning and Innovation, *Organization Science*, 1991, 2, 1.
- Bruneau J.M. et Pujos J.F., *Le management des connaissances dans les entreprises : ressources humaines et systèmes d'information*, Paris : Editions d'Organisation, 1992.
- Bryosièr P. et Ingham M., Création de connaissances et innovation, *Revue Française de Gestion*, 2001, 133.
- Bück J.Y., *Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management*, Paris : Editions d'Organisation, 2000.
- Camus A., Mieux saisir l'immatériel : que peut-on attendre des investigations stratégiques, *Projet d'intervention au colloque ACN, session de janvier*, INSEE, Département des Activités Tertiaires, 2006.

- Caron Fazan M.L., Une méthode gestion de l'attention aux signaux faibles, *Revue Système d'Information et de Management*, 2001, 4, 6.
- Carrier C. et Garand D.J., Le concept d'innovation : débat et ambiguïtés, (Association Information Management ; 5 ; 13-15 mai 1996 ; Lille ; France).
- Caspar P. et Afriat C., *L'investissement intellectuel : Essai sur l'économie de l'immatériel*, Collection CPE, Paris : Economica, 1988.
- Casta J.F., Escaffre L. et Ramond O., Investissement immatériel et utilité de l'information comptable : étude empirique sur les marchés financiers européens, (Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité ; 28 ; 23-25 mai 2007 ; Poitiers). *Comptabilité et Environnement*.
- Chaabouni J., Structures et stratégies d'entreprises tunisiennes performantes : quel avenir ?, (Colloque : la gestion des entreprises : contextes et performances ; 28-30 novembre 1996 ; FSEG Sfax).
- Chaher M. et Dhen M.A., La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens, *Revue Management et Avenir*, 2007, 14.
- Chanal V., Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : Communities of practice : learning, meaning and identity, *M@n@gement*, 2000, 3, 1.
- Chanal V., *Perspectives en management stratégique*, dirigé par Durand T., Koenig G. et Mounoud E., Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets, Editions EMS, 2000.
- Chanal V., Defelix C., Galey B. et Lacaze D., Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique : une étude exploratoire, *Gestion 2000*, 2005, 22, 2.
- Chandler A.D., *Strategy and structure*, Cambridge: MIT Press, 1962.
- Charbonnier-Voirin A., The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, *M@n@gement*, 2011, 14, 2.
- Charfi A. et Fernex-Walch S., La valorisation du savoir, source d'avantage stratégique pour l'entreprise. Application au cas d'un systémier de l'aéronautique, (Association Internationale de Management Stratégique ; 7-9 juin 2011 ; Nantes).
- Charfi A. et Fernex-Walch S., Quels dispositifs structuraux pour faire du savoir une ressource stratégique ? Application au cas d'un éditeur français de logiciels, (Association Internationale de Management Stratégique ; 2-4 juin 2010 ; Luxembourg).
- Chesbrough H., The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property, *California Management Review*, 2003, 45, 3.
- Chiha G. et Mansour N., Gestion de la connaissance et technologies de l'information. Le cas d'une entreprise de consultance, (Colloque national: Nouveaux regards sur l'organisation et les systèmes d'information ; 23-24 février 2007 ; Tunis ; Tunisie).
- Chtourou W. et Chebbi H., La mobilisation des connaissances dans les réseaux de PME biotechnologiques : Une réflexion sur les logiques d'échange, (Conférence Internationale de Management des Réseaux d'Entreprise ; 7-8 octobre 2004 ; Hammamet ; Tunisie).

- Cohen W. et Levinthal D., Absorptive Capacity: a new perspective of learning and innovation, *Administration Science Quarterly*, 1990, 35.
- Compétice, Management du projet, [en ligne], 2006, disponible sur : <http://www.educnet.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t5.pdf>, accès en juillet 2006.
- Conner K.R. et Prahalad C.K., A Resource Based Theory of The Firm: Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, 1996, 7, 5.
- Conner K.R., A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within the industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 1991, 17, 1.
- Cyert R. et March J. G., *A Behavioral Theory of The Firm*, NY: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- D'Armagnac S. *Organisations éphémères et appropriation des connaissances : la mémoire exercée dans les activités projets*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion : CRG : Université Toulouse 1, 2004.
- Davenport T. H. et Klahr P. Managing customer support knowledge, *California Management Review*, 1998, 40, 3.
- Davis F.D., Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 1989, 13, 3.
- Des Isnards A. et Zuber T., *L'open space m'a tué*, Paris Cedex 15, Hachette Littératures, 2008.
- Dhaoui M.L. *La contribution à la méthodologie de redressement des entreprises industrielles africaines en difficulté*, Thèse de Doctorat : Université de Paris IX Dauphine : 1996.
- Dictionnaire du Français HACHETTE, Paris : Hachette, p 1434, 1987.
- Dinur A., Tacit knowledge taxonomy and transfer: case based research, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2011, 12, 3.
- Doisy N., L'économie fondée sur le savoir, [en ligne], 1998, disponible sur : www.insee.fr/fr/insee_regions/picardie/publi/doctrav_n°9_annexe2.pdf, accès en juin 2005.
- Dostaler I. et Boiral O., Mobiliser les connaissances tacites : l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique, (Association Internationale de Management Stratégique ; 9 ; 24-26 mai 2000 ; Montpellier ; France).
- Drucker P., Une perspective du proche avenir, *The Economist*, 3 novembre, traduit par Michel Paysant, [en ligne], 2001, disponible sur : <http://www.freelance-europe.com/fr/drucker.pdf>, accès juin 2007.
- Drucker P. (a), L'émergence de la nouvelle organisation, *Harvard Business Review, Le Knowledge Management*, Paris, Editions d'Organisation, 1999.
- Drucker P. (b), Le savoir : nouveau défi pour l'entreprise, *Expansion Management Revue*, 1999.
- Drucker P. (c), *L'avenir du management selon Drucker*, traduction de Jacques Fontaine, Paris : Village Mondial, 1999.
- Drucker P., *The coming of the new organization*, *Harvard Business Review*, Harvard Business Press, 1988, janvier février.
- Dudezert A., Bocquet J.C., Mira-Bonnardel S. et Binot C., Evaluer et mesurer les connaissances collectives des projets de Knowledge Management : vers un nouveau type de méthodes

- d'évaluation des connaissances collectives ?, (Cooperation, Innovation and Technology (CITE) Congress ; Troyes ; France), [en ligne], 2001, disponible sur : http://www.knowledgeboard.com/library/frenchdocs/kbcf_dudezert_connaissances_collectives_projets_km_evaluation.pdf, accès en janvier 2008.
- Dupuich-Rabasse F., Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes high-tech, *Revue Management et Avenir*, 2006, 2.
- Durand T., L'alchimie de la compétence, *Revue française de Gestion*, 2006, 160.
- Durand T., Savoir, savoir-faire et savoir être : repenser les compétences de l'entreprise, (Association Internationale de Management Stratégique ; 6 ; 1-3 juin 1997 ; Montréal ; Canada).
- Ecrin, 2001, cité par Grundstein, 2003.
- Eisenhardt K. and Martin J., Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, 21.
- El Akremi A. et al., L'acceptation de la formation électronique par les salariés : importance de l'utilité et de la facilité de l'utilisation perçues, [en ligne], 2005, disponible sur : <http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Articles/NabilaBenNaoui/NBNgrhttic.pdf>, accès en juillet 2005
- El Quasmi M.J. et Kriouille A., Le système d'information orienté dans les métiers de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion. Direction et gestion*, 2002, 198.
- Epingard P., *Immatériel, nouveaux concepts*, dirigé par De Bandt J. et Gourdet G., L'investissement immatériel, une réalité essentielle et insaisissable, Paris : Economica, 2001.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, avec la collaboration de Choffray J.M., Dussaix A.M. et Claessens M., Paris : Dunod, 2000.
- Fernez-Walch S. Creating a set of project portfolios that interrelate for resource and knowledge sharing: Developing a conceptual framework, *The International Journal of Project Management*, 2012, article en cours de révision.
- Fernez-Walch S. et Romon F., *Management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, 2^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2010.
- Fernez-Walch S. et Romon F., *Dictionnaire du Management de l'innovation*, Paris : Vuibert, 2008.
- Fernez-Walch S. et Triomphe C., *Faire de la recherche en management de projet*, dirigé par Garel G., Giard V. et Midler C., Chapitre 4. Management multi-projets, définitions et enjeux, Paris : Vuibert, 2004.
- Fijalkow J., Savoir lire, didactique déclarative, procédurale, contextuelle, *Revue de Recherches en Education*, 1995, 15.
- Filleau M.G. et Marques-Ripoull C., *Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Des courants fondateurs aux pratiques actuelles*, Paris : Ellipses, 1999.
- Florea A., Kayser D. et Pentiu S., *Cours Web Interactif : Agents Intelligents*, Chapitre 4, section 3, [en ligne], 2002, disponible sur : http://turing.cs.pub.ro/auf2/html/chapters/chapter4/chapter_4_3.html, accès en novembre 2010.
- Florida R., *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, 2002.

- Fort F. et Fixari D., Gérer des chercheurs en entreprise : carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences, *Gérer et Comprendre*, 2005, 81.
- François J.P. et Favre F., L'innovation technologique progresse dans l'industrie, *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n°89, [en ligne], 1998, disponible sur : <http://www.energie.minefi.gouv.fr/sessi/4pages/pdf/4p089.pdf>, accès en février 2008.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.
- Galbraith J. R., Organization design: an information processing view, *Interfaces*, 1974, 4, 3.
- Garel G., L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile, *Gestion 2000*, 1996, 3.
- Garvin D., Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 1993, juillet-août.
- Gassara F., Conditions et obstacles au processus d'apprentissage organisationnel : Le cas d'entreprises industrielles tunisiennes, *Mémoire de DEA*, FSEG Sfax, 1999.
- Gaudron P., Pouvoir, finance et connaissance, les transformations de l'entreprise capitaliste entre le XX^{ème} et le XXI^{ème} siècle, *Management International*, 2010, 14, 4.
- Gélinier O., Le management par projet : ce que doivent savoir les directions générales, *Travail et méthodes*, 1999, 547.
- Ghaha C. et Mansour N., L'échec d'un projet de gestion des connaissances : cas d'une entreprise de conseil, *Management International*, 2011, 13, 4.
- Glaser B. et Strauss A., *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.
- Gold A.H., Malhotra A. et Segars A.H., Knowledge Management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 2001, 18, 1.
- Grant R.M., Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 1996, 17, (winter special issue).
- Grant R.M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 1991, 33, 3.
- Gratacap A., Le système d'information, vecteur de globalisation de la firme industrielle ?, *Revue Française de Gestion*, 1997, novembre décembre.
- Grimand A., Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques, (Association Internationale de Management Stratégique ; 9 ; 24-26 mai 2000 ; Montpellier ; France).
- Grundstein M., Management des connaissances et des compétences : Vers un modèle de référence (MGKME), (Semaine de la Connaissance ; 26-30 juin 2006 ; Nantes ; France).
- Grundstein M., Vers un Modèle Global de Knowledge Management pour l'Entreprise (MGKME), [en ligne], 2006, disponible sur : <http://perso.orange.fr/michel.grundstein/References/RR11v5.1.pdf>, accès en juin 2008.
- Grundstein M., GAMETH : un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, [en ligne], 2002, disponible sur : www.mgconseil.fr, accès en juillet 2005.
- Grundstein M., Développer un système à base de connaissances : un effort de coopération pour construire en commun un objet inconnu, (Journée « Innovation pour le travail en groupe » ; Cercle pour les projets innovants en informatique ; CP21 ; 1994).

- Guerrero I., Regards croisés sur le capital intellectuel, application à une entreprise de biotechnologie, *Gestion 2000*, 2008, 25, 2.
- Gueye C., Une lecture conventionnaliste du partage des connaissances. Le cas d'une communauté épistémique, [en ligne], 2004, disponible sur : <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Gueye.pdf>, accès en février 2012.
- Gupta A.K. et Govindarajan V., Knowledge Management's social dimension: lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, 2000, 42, 1.
- Haas M.R. et Hansen M.T., Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations, *Strategic Management Journal*, 2007, 28.
- Hamel G. et Prahalad C.K., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 1990, 3, mai juin.
- Handy C., *The age of unreason*, Business Books, 1989.
- Hatch M.J., *Théories des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, 2000.
- Hatchuel A., Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, 1994, 99.
- Hayek F., The use of knowledge in society, *American Economic Review*, 1945, 35, 4.
- Hemlin S., Quality control of the knowledge production, (European Conference of Sociology, 4, 1999, Amsterdam).
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B.B., *The Motivation to Work*, New York: John Wiley, 1959.
- Huber G.P., A theory of the effects of information technologies on organizational design, intelligence and decision making, *Academy of Management Review*, 1990, 5, 1.
- Ingham M., L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, 1994, 97.
- Jacob R., Stratégie d'intégration des connaissances : s'inspirer de l'expérience d'ailleurs, (Colloque CEVQ 2010, HEC Montréal), [en ligne], 2010, disponible sur : http://www.cevq.ca/download/13-Strategies_d_integration_des_connaissances.pdf accès en mai 2011.
- Jakobiak F., *L'intelligence économique en pratique*, Paris : Editions d'Organisation, 1998.
- Joannides V. et Berland N., Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? Grounded theory : what uses in management accounting research ?, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Numéro thématique, 2008, décembre.
- Jouili k., Acquisition et développement des compétences dans les Sociétés de Service et d'Ingénierie Informatique tunisiennes, *Mémoire de Mastère*, FSEG, Sfax, Tunisie, 2005.
- Kabanoff B. et Brown S., Knowledge structures of prospectors, analyzers and defenders: content, structure, stability, and performance, *Strategic Management Journal*, 2008, 29.
- Kalika M., *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris : Economica, 1995.
- Koenig G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, 1994, 97.

- Kogut B. et Zander U., Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, 1992, 3.
- Koskinen K.U., Pihlanto P. et Vanharanta H., Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context, *International Journal of Knowledge Management*, 2003, 21, 4.
- Kremp E. et Mairesse J., La gestion des connaissances dans l'industrie : un atout pour l'innovation, *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n°169, [en ligne], 2002, disponible sur : <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/pdf/4p169.pdf>, accès en février 2008.
- Labidi B. et Zaddem F., Construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise : cas de deux SSII tunisiennes, (Organisation et systèmes d'information ; 2007 ; Hammamet ; Tunisie).
- Lamarche T., De l'école du savoir à l'économie du savoir, *Terminal*, Technologie de l'information, culture et société, [en ligne], 2003, disponible sur : http://www.terminal.sgdg.org/no_speciaux/83/intro83.html, accès en septembre 2008.
- Laplantine F., *Clefs pour l'anthropologie*, Paris : Seghers, 1987.
- Lassale C., Internationalisation de la R&D dans l'industrie pharmaceutique : Attractivité de la France, [en ligne], 2006, disponible sur :
- Laurent J.M., KM : Knowledge Management, les trois dimensions d'un projet, [en ligne], 2005, disponible sur : www.occima.neuf.fr/Projet-km.pdf, accès en décembre 2005.
- Le Bas C., La croissance des économies fondées sur les connaissances : information, codification, spécialisation, *Economies et sociétés*, 2004, 12.
- Lécrivain G., Management des organisations et stratégies, *Des ressources en management des organisations et en marketing*, Dossier 2 : une approche théorique des organisations, [en ligne], 2005, disponible sur : <http://www.managmarket.com/managementdesorg/th-ories-des-organisations.pdf>, accès en décembre 2008.
- Leroy F., L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature, (Association Internationale de Management Stratégique ; 7 ; 27-29 mai 1998 ; Louvain La Neuve ; France).
- Lesca H, Kriaa-Medhaffer S. et Casagrande A., La surinformation causée par Internet, un facteur d'échec paradoxal largement avéré : veille stratégique-cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 2010, 45, 8.
- Lesca H. et Leszczynska D., Les apports récents des sciences de gestion concernant la capacité d'une communauté de pratique à créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation : l'approche située de la communauté créative, *Gestion 2000*, 2007, 42, 5.
- Levitt B. et March J., Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 1988, 14.
- Lewin K., *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill Custom Publishing, 1935.
- Lhomme Y., L'innovation technologique dans l'industrie : quatre entreprises industrielles sur dix ont innové entre 1998 et 2000, *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, 168. [En ligne], 2002 disponible sur : <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/pdf/4p168.pdf>, accès en février 2008.
- Limayem M. et Frini A., Gestion du savoir dans les organisations, *CEFRIO*, Fiche 22. [En ligne], 1999, disponible sur : http://extranet.cefrio.qc.ca/Publications/Fiche_strategiques/fiches/F22.pdf, accès en avril 2008.
- Littre E., *Dictionnaire de la langue française*, 1^{ère} édition, Paris : Hachette, 1877.

- Lorino Ph., Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, Chapitre 6 : *Le monde des processus*, Paris : Editions d'Organisation, 1995.
- Louadi M., *Introduction aux technologies de l'information et de la communication*, Tunis : CPU 2005.
- Maier J.L., Rainer R.K. et Snyder C.A., Environmental Scanning for Information Technology : An Empirical Investigation, *Journal of Management Information Systems*, 1997, 14, 2.
- Malhotra Y. et Galletta D.F., Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success, (Hawaii International Conference on System Sciences ; 36 ; 2003).
- March J.G., Exploration and exploration in organizational learning, *Organization Science*, 1991, 2, 1.
- Marchesnay M., Chabchoub Kammoun S. et Ellouze Karray H., Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen ?, *Revue Française de Gestion*, 2006, 32, 166.
- Marmonier L. et Thiéart R., L'Histoire, un Outil pour la Gestion, *Revue Française de Gestion*, 1988, Septembre-Octobre.
- Mbengue A., Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 2004, 30, 149.
- Mc gregor D., *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.
- Medcof J.W., Resource-Based Strategy and Managerial Powers, *Strategic Management Journal*, 2001, 22, 11.
- Messeghem K. et Pierson F., Intranet et rôle de l'encadrement intermédiaire, (Deuxième journée d'étude et de recherche sur le thème : le système d'information ressources humaines ; 13 mai 2003 ; Université Paris Dauphine).
- Midler C., *Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergence*, Dirigé par Giard V. et Midler C., Gestion de projets, l'entreprise en question, Paris : Economica, 1993.
- Miles M. B. et Huberman A. M., *Analyse des Données Qualitatives*, De Boeck, 2003.
- Miller G.A., The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review*, 1956, 63.
- Mira Bonnardel S., Pour un management conjoint des connaissances et des compétences, (Association Internationale de Management Stratégique ; 24-26 mai 2000 ; Montpellier ; France).
- Mokyr J., *The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*, Oxford: Princeton and PUP, 2002, cité par Varian H., 2005.
- Mosconi E., La gestion des connaissances comme support à l'amélioration de la performance dans la chaîne de valeur de l'industrie forestière, Expo Conférence, Université Laval, [en ligne], 2011, disponible sur : http://www.forac.ulaval.ca/fileadmin/docs/Expo-Conference/Presentations%202011/E_Mosconi.pdf accès en mai 2011.
- Mostert J.C. et Snyman M.M.M., Knowledge management framework for the development of an effective knowledge management strategy, *South African Journal*, 2007, 9, 2.
- Mucchielli A., *Les jeux de rôles*, Paris : PUF, 1983.
- NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques de la Communauté Européenne), [en ligne], disponible sur :

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/nomenla-stat-activites-eco-ce.htm>, accès en février 2007.

- Nelson R. et Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Nonaka I., L'entreprise créatrice de savoir, *Knowledge Management*, Paris : Editions d'Organisation, 1999.
- Nonaka I., A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 1994, 5, 1.
- Nonaka I. et Konno N., The concept of B.A: building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 1998, 40, 3.
- Nonaka I. et Takeuchi H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris : De Boeck, 1997.
- Nonaka I. et Takeuchi H., *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press, 1995.
- O'Dell C. et Grayson J., If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 1998, 40, 154.
- Obegi B., Guide pour l'informatisation des IMF : évaluation, acquisition et mise en place d'un système d'information de gestion, *Publications de l'Appui au Développement Autonome*, Luxembourg, 2005.
- OCDE, Technologie et économie : les relations déterminantes, Paris : OCDE, 1992.
- Orsoni J. et Pérez R., Le management méditerranéen : forme dépassée ou formule d'avenir ?, *Revue Française de Gestion*, 2006, 32, 166.
- Paraponaris C. et Simoni G., Diffusion des connaissances et outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, 2006, 166.
- Pavitt K., What do we know about the strategic management of technology?, *California Management Review*, 1990, 32.
- Pedon A., Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature, *Revue Management Technologique et Innovation*, 2000, 2.
- Penrose E., *The Theory Of The Growth Of The Firm*, London: Blackwell, 1959.
- Perez J., Les problématiques du financement des PME, (Colloque de Finance Méditerranée : La formation ; défi majeur de la banque de demain ; Pharo de la connaissance ; 2 ; 2004 ; Marseille).
- Perrin A., Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise : études de cas chez Lafarge, *Thèse de Doctorat*, IAE de Nice, Université de Nice Sophia Antipolis, France, 2008.
- Pesqueux Y., Technologie, technique et outils de gestion, (Journée d'Etudes MTO ; 2009 ; Groupe Sup de Co de Montpellier). Management des technologies organisationnelles. Paris Cedex : édition Presses des Mines.
- Pfeffer J. et Salancik G., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row, 1978.
- Picker S., Ruhnke A. et Leker J., Developing knowledge management-what makes the success?, *International Journal of Technology Management*, 2009, 45, 3/4.

- Pinsonneault A.T., Les TIC : Les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ?, *Gestion*, 1992, 17, 4.
- Poirot M., Est-il audacieux de se lancer dans la gestion des risques psychosociaux sans diagnostic ? L'hypothèse de l'apprentissage organisationnel, (Actes des Etats généraux du management ; 2008 ; Palais du Luxembourg ; Sénat ; Paris).
- Polanyi M., *The tacit dimension*, New York: Anchor Day, 1967.
- Polanyi M., *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, 1958.
- Porter M.E., Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 1991, 12.
- Porter M.E., *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterEditions, 1986.
- Porter M.E., How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 1979, mars avril.
- Porter M.E., Ketels C. et Delgado M., The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings From the Business Competitiveness Index, *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report*, Chapitre 1.2, Davos, 2007.
- Porter M.E. et Millar V., Pour battre vos concurrents, maîtrisez mieux l'information, *Harvard-L'Expansion*, 1986, printemps.
- Prax J. Y., *Le manuel du Knowledge Management. Une approche de la deuxième génération*, Paris : Dunod, 2003.
- Prax J.Y., *Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris : Dunod, 2000.
- Puthod D. et Thevenard C., La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources. Une illustration avec le groupe SALOMON, (Association Internationale de Management Stratégique ; 6 ; 1-3 juin 1997 ; Montréal ; Canada).
- Quivy R. et Campenhoodt L.V., *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2005.
- Rauffet P., Da Cunha C. et Bernard A., Vers un apprentissage organisationnel durable dans le contexte de groupe d'entreprise : comparaison du progrès fonctionnel et de la performance organisationnelle, (Colloque International AIP PRIMECA ; 12 ; 2011).
- Raynal S., Le management par projet : une approche stratégique et pratique du changement, 2^{ème} édition, Paris : Editions d'Organisation, 2000.
- Reich R., The work of nations, New York: A.A. Knopf Inc., 1991, Traduction française : « L'économie mondialisée », Paris : Dunod.
- Reix R., *Système d'information et management des organisations*, 2^{ème} édition, Paris : Vuibert, 1998.
- Rifkin J., The End of Work, J.P. Tarcher/G.P. Putnam's Sons, 1995, Traduction française : « La fin du travail », Paris : La Découverte.
- Rispal M., *La méthode des Cas : Application à la Recherche en Gestion*, DeBoeck Université, 2000.
- Rivard L. et Roy M.C., Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l'amnésie organisationnelle, *Télescope*, 2010, 16, 1.

- Rivera Gonzàlez I., Vinck D. et Penz B., Appropriation des nouvelles connaissances par les acteurs industriels lors du processus de choix d'un ERP, (Colloque IPI ; 22-23 janvier 2004 ; Autans).
- Robert P, *Dictionnaire Petit Robert I*, Paris : Le Robert, 1981.
- Rojot J., *Théorie des organisations*, Paris : Editions Eska, 2005.
- Roux D., Les technologies de l'information et la gestion de l'entreprise, *Cahiers français*, 2004, 321.
- Roux-Dufort C. et Métails E., L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité De France, (Association Internationale de Management Stratégique ; 5 ; 13-15 mai 1996 ; Lille ; France).
- Rubin H. J et Rubin I. S., *Qualitative Interviewing: The art of Hearing Data*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- Saint-Onge H., Le développement d'une stratégie des connaissances, une vue d'ensemble pour les démarches à prendre, [en ligne], 2004, disponible sur : <http://www.cefrio.qc.ca/pdf/knowledgecomp%20stratforCEFRIOSiteQuebecfevrier2004v1.pdf>, accès en décembre 2007.
- Saives A.L., Ebrahimi M., Desmarteau R.H. et Garnier C., Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie, (Association Internationale de Management Stratégique ; 14 ; 6-9 juin 2005 ; Pays de la Loire ; Angers).
- Sarvary M., Knowledge Management and competition in consulting industry, *California Management Review*, 1999, 41, 2.
- Saussois J.M., Les implications de la gestion du savoir, *Les Echos : L'art du management de l'information*, Paris : Village Mondial, 2000.
- Scherer F.M., *Industrial market structure and economic performance*, RandMcNally College Publishing Company, 1970.
- Schreyöög G., *Organisation : Grudnlagen moderner Organisationsgestaltung*, 2000.
- Senge P., *La cinquième discipline: l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris : First, 1990.
- SESSI (Service des Etudes et des Statistiques Industrielles), L'industrie française : analyse, chiffres clés, Ministère des Finances et de l'Industrie, [en ligne], 2000-2001, disponible sur : <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/index.php>, accès en juillet 2008.
- Simon H.A., Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*, 1991, 2.
- Simon H.A., *The Sciences of the Artificial*, 2^{ème} édition, Cambridge: MIT Press MA, 1981.
- Skryme D., *Knowledge networking: Crating the Collaborative Enterprise*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, cité par Mbengue A., 2004.
- Sloan A., *My years with General Motors*, New York: Doubleday/Currency, 1963.
- Spender J.C., Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 1996, 17, Special Issue.
- Spiegler I., Knowledge management: a new idea or a recycled concept?, (AIS, 3. 2000).
- Strauss A. et Corbin J., *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage: Thousand Oaks, 1998.

- Sveiby K.E., Knowledge management, lessons from the pioneers, [en ligne], 2001, disponible sur: http://japknowledge.canalblog.com/docs/KM_Lessons_from_the_Pioneers.pdf, accès en mars, 2008.
- Tanguy C. et Villavicencio D., Apprentissage et innovation dans l'entreprise, une approche socio-économique des connaissances, *ERES*, Aix en Provence, 2002 cité par Boutelitan S., 2005.
- Tarondeau J.C., *Le management des savoirs*, Paris : Que sais-je, 1998.
- Tebourbi N., L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de développement du répertoire partagé. Cas de la pratique du conseil en gestion, *Thèse de Doctorat*, ISG Tunis, 2005.
- Teece D.J., Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 2007, 28.
- Teece D. J., Pisano G. and Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 1997, 18, 7.
- Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Paris : PUF, 1993.
- Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2003.
- Toumi S., Les organisations tunisiennes de demain : quel management, quelle structure et quelles ressources humaines ?, (Université d'Eté de l'ARFORGHE ; Tunis 10-11-12 ; 1998). Quel management face à la mondialisation ?
- Tuomi I., Data is more than knowledge, implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory, *Journal of Management Information*, 1999, 16, 3.
- Ulrich D. et Barney J. B., Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population, *Academy of Management Review*, 1984, 9, 3.
- Unesco, Vers les sociétés du savoir, *Rapport Mondial*, Editions Unesco, [en ligne], 2005, disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141907f.pdf> accès en mai 2011.
- Usunier J-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris : Economica, 1993.
- Van Der Pijl G.L. et Van Boven W.H.P., A framework for a systematic approach to knowledge management, (European Conference Of Information Systems; 6; 1998).
- Varian H., Aux origines de l'économie de la connaissance, *Problèmes économiques*, 2005, juillet.
- Wacheux F., *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica, 1996.
- Wegner D. M., *Theories of Group Behavior*, M. B. & G. G. R. (Eds.), Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind, New York: Springer-Verlag, 1986.
- Wenger E., Communities Of Practices: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, 2000, janvier fevrier.
- Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, 5, 2.
- Williams C., Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships, *Strategic Management Journal*, 2007, 28.
- Winter S.G., *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, Ballinger, 1987.

- Woodward J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.
- Wright T.P., Factors affecting the cost of airplanes, *Journal of The Aeronautical Sciences*, 1936, 3.
- Zahra S.A. et George G., Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension, *The Academy of Management Review*, 2002, 27, 2.
- Zghal R., L'appropriation de la technologie, le savoir et le développement, *Les Cahiers du Management Technologique*, 2002, 12, 2.
- Zghal R., Mise à niveau, gestion et appropriation de la technologie, (Université d'Eté de l'ARFORGHE ; 4 ; Tunis 10-11-12 septembre ; 1998). Quel management face à la mondialisation ?
- Zoellick M.R.B., Le savoir est essentiel pour la croissance et la création d'emplois en Tunisie, *Publications de la Banque Mondiale*, Knowledge Assessment Methodology, [en ligne], 2010, disponible sur : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/MENAINFRENCHEXT/0,,contentMDK:22730243~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:488784,00.html> accès en mai 2011.
- Site Web :
Wade M. et Schneberger S., Theories Used in IS Research, [en ligne], 2006, disponible sur: <http://www.istheory.yorku.ca/transactivememorytheory.htm>, accès en février 2009.

ANNEXE

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN

Ouverture

1. Pourriez-vous me présenter votre entreprise et son secteur d'activité ? Quelle est sa position concurrentielle ?
2. Pourriez-vous me présenter la fonction que vous occupez dans l'entreprise ?

Centrage	Approfondissement
1. Quels supports utilisez-vous pour formaliser et mettre en valeur le savoir de l'entreprise en interne et en externe ?	2. Qui s'occupe de ces supports ? Comment ?
3. Est-ce que vous gérez des projets ?	4. S'agit-il de projets en vue de créer de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de systèmes d'informations ou autres ? Existe-t-il des groupes de projet ? Comment choisissez-vous les membres des groupes de projet, les chefs de projet ? Utilisez-vous une méthodologie de gestion de projet ? Existe-t-il des procédures de gestion de projet ? Utilisez-vous l'informatique pour conduire et piloter les projets (logiciels de gestion de projet, autres) ? A quelle fréquence ? Pour quoi faire exactement ?
5. Qui décide de la stratégie globale de l'entreprise et des voies de développement ?	6. Comment cela se passe-t-il ? Qui sont les membres de l'organisation susceptibles de participer à la prise de décision ? A quelle étape du processus de décision interviennent-ils (au stade du diagnostic, ...). Utilisez-vous des outils technologiques d'aide à la décision ?

7. Avez-vous une activité de collecte et de traitement de l'information issue de l'environnement pour vous orienter dans vos activités ?	8. Quel type d'information (marketing, technique, concurrentielle, réglementaire, fournisseurs, ...) ; Quelles sont les sources d'information (presse, congrès, réseau, autre..) ? Qui collecte les informations ? Existe-il des personnes spécialisées dans cette activité ? Utilisez-vous des outils technologiques pour cette activité (groupware, Internet, intranet) ?
9. Pourriez-vous citer quelques exemples de dépenses immatérielles effectuées par l'entreprise en vue de collecter, diffuser ou partager le savoir ?	10. L'entreprise effectue-t-elle, par exemple, des dépenses en technologies (<i>hardware/software</i>), en R&D ou en formation professionnelle ?
11. Est-ce que l'entreprise innove ?	12. Sur quoi portent les innovations (produits, procédés, organisationnelle, technologiques, compétences) ? L'innovation est-elle source de contrainte ou une arme stratégique ? A quoi sert-elle (se développer sur un marché existant, pénétrer un nouveau marché, élargir les dimensions géographiques) ? Comment gérez-vous le processus d'innovation ?

Conclusion

1. Qu'est-ce que pour vous le savoir ? Pensez-vous que le savoir peut être utilisé comme une source d'avantage stratégique pour l'entreprise ?
2. Qu'est-ce que pour vous une Entreprise Fondée sur le Savoir ?
3. Pensez-vous que votre entreprise est une Entreprise Fondée sur le Savoir ?